

# APPUYER LA TRANSITION VERS UNE FILIÈRE GOMME ARABIQUE PLUS DURABLE



CD page 67 contenant :

- Un film promotionnel
- Les documents de capitalisation

iram



Rédacteur principal : Olivier RENARD - IRAM

Contributeurs : Frédéric Bunge, Frédéric Bazin, Pascal Babin, Denis Legeay - IRAM

Mana Malgueteng (IRW), Adam Mahamat Koufou et Guillaume Doulkoum (SOS SAHEL), Bouba Ngoulou (Observatoire)  
Pour la cartographie, Ousmane Ourde, Zakaria Issa, Djabou Guindga, Ali Belgoto, ingénieurs forestiers PAFGA

Comité de lecture : Frédéric Bunge, Frédéric Bazin, Denis Legeay, Christophe Rigourd, M. Agala Mahamat

#### Remerciements :

Le consortium IRAM-ECO remercie l'ensemble des acteurs de la filière et des intervenants sur le projet PAFGA pour leur contribution active à l'élaboration de ce document de capitalisation.

Mise en page :  Terre Nourricière - Imprimé en 200 exemplaires - Septembre 2013

Crédits photo : H. Pineau (Terre Nourricière) - IRAM



RÉPUBLIQUE DU TCHAD  
MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT  
ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES



UNION EUROPÉENNE

Liste des abréviations .....	4
Une capitalisation du PAFGA : pour qui, pour quoi ? .....	5
<b>1. LA FILIERE GOMME ARABIQUE EN BREF</b> .....	<b>7</b>
1.1. Le Tchad, un rôle central dans le commerce international de la gomme arabique .....	8
1.2. Des ressources menacées .....	9
1.3. Une filière pilotée par l'aval, peu encadrée .....	11
<b>2. PRESENTATION SUCCINCTE DU PAFGA</b> .....	<b>13</b>
2.1. Le PAFGA en quelques données-clé .....	14
2.2. La structuration du PAFGA .....	16
2.3. Les principales étapes et réalisations du PAFGA .....	17
<b>3. PAFGA ET FILIERE : COMMENT REFORMER SANS FRAGILISER ?</b> .....	<b>19</b>
3.1. Accès à l'information et transparence du marché : de la théorie à la pratique .....	20
3.1.1. Une forte inertie au changement en aval de la filière .....	20
3.1.2. Prix et pouvoir de négociation .....	21
3.2. Structuration des OP et Interprofession : concilier renforcement des capacités et changements de pratiques .....	23
3.2.1. Bilan des appuis du PAFGA .....	23
3.2.2. La structuration à la base : une nécessité pour une filière durable .....	24
3.2.3. Une structuration porteuse d'espoirs en amont de la filière... et en aval .....	25
3.2.4. Prix de la gomme : changer les pratiques sans refuser les règles de marché .....	28
3.3. Financement de la filière : des solutions à développer .....	29
3.3.1. Les besoins de financement des producteurs, le crédit stockage .....	29
3.3.2. Plutôt que le crédit-stockage : adapter les outils existants, profiter de l'extension géographique de l'UCEC .....	31
3.3.3. La mise à disposition de fonds de roulement : une réponse appropriée à des contraintes de gestion fortes .....	31
3.4. Qualité et traçabilité : un enjeu fédérateur .....	32
<b>4. COMMENT GERER DURABLEMENT LES RESSOURCES AU NIVEAU DES TERRITOIRES ?</b> .....	<b>35</b>
4.1. Une meilleure connaissance des ressources et des acteurs comme préalable à une meilleure gestion .....	36
4.2. Des investissements efficaces pour exploiter et préserver les gomméraires .....	37
4.3. L'animation territoriale, facteur d'efficacité et de pérennisation des acquis .....	38
<b>5. PAFGA ET INGENIERIE DE PROJET</b> .....	<b>39</b>
5.1. Un pilotage souple, facteur de réussite .....	40
5.2. Des parties prenantes aux intérêts divergents : comment anticiper les blocages ? .....	40
5.2.1. Des acteurs dominants peu favorables au changement .....	40
5.2.2. Un positionnement institutionnel complexe .....	41
5.3. Une stratégie d'intervention tournée vers l'amont de la filière .....	42
5.4. PAFGA au prisme des facteurs de qualité d'un projet .....	43
5.4.1. Appropriation par les bénéficiaires : savoir concilier des intérêts opposés .....	43
5.4.2. Politique de soutien : une absence de continuité préjudiciable à la filière .....	43
5.4.3. Une prise en compte de l'environnement : une priorité affichée, des effets réels .....	43
5.4.4. Un contexte socio-culturel hétérogène et complexe .....	44
5.4.5. Egalité homme/femme : éviter le statu quo .....	44
5.4.6. Capacités institutionnelle et de gestion : un enjeu crucial au Tchad .....	45
5.5. Formulation du PAFGA et impact sur la mise en oeuvre .....	45
5.5.1. Pertinence et cohérence .....	45
5.5.2. Efficience et efficacité .....	46
5.5.3. Impacts et durabilité .....	46
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>48</b>

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

<b>APPGAT</b>	Association des Producteurs pour la Promotion de la Gomme Arabique
<b>ATPGA</b>	Association Tchadienne pour la Promotion de la Gomme Arabique
<b>CCIAMA</b>	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat
<b>CEMAC</b>	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CGA</b>	Cellule Gomme Arabique
<b>CIC-GA</b>	Comité Interprofessionnel de Concertation de la filière Gomme Arabique
<b>COBAC</b>	Commission bancaire de l'Afrique Centrale
<b>DEPS</b>	Direction des Etudes, de la Planification et des Statistiques
<b>DFLCD</b>	Direction des Forêts et de la Lutte Contre la Désertification
<b>EMF</b>	Etablissement de Micro Fiance
<b>GA</b>	Gomme arabique
<b>Gpt</b>	Groupement (de producteur de gomme arabique)
<b>IMF</b>	Institution de Micro finance
<b>IRAM</b>	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
<b>IRBATH</b>	Coopérative d'Exploitation de la Gomme Arabique
<b>MERH</b>	Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OP</b>	Organisation Professionnelle
<b>PAFGA</b>	Projet d'Appui à la Filière Gomme Arabique
<b>PAFIT</b>	Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad
<b>PROMIFIT</b>	Projet de Microfinance au Tchad
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale des Entreprises
<b>SAP</b>	Système d'Alerte Précoce
<b>SERFI</b>	Services Financiers et ingénierie du Financement et du développement
<b>SIDRAT</b>	Système d'Information pour le Développement Rural et l'Aménagement du Territoire
<b>SIDRAT</b>	Système d'Information pour le Développement Rural et l'Aménagement du Territoire
<b>SIF</b>	Système d'Information de la Filière
<b>SIG</b>	Système d'Information Géographique
<b>SIM</b>	Système d'Information des Marchés
<b>SMS</b>	Short Message Service
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication



## UNE CAPITALISATION DU PAFGA : POUR QUI, POUR QUOI ?

Le PAFGA est un projet financé par l'Union Européenne pour une durée de 48 mois, qui vise à soutenir un développement durable de la filière, au bénéfice de l'ensemble des acteurs tchadiens. Après un démarrage difficile (retard d'une année, puis changement d'assistant technique), le projet a permis d'atteindre des résultats significatifs, malgré un contexte d'intervention complexe.

Ce document de capitalisation a pour objectif de présenter les principaux enseignements du PAFGA aux acteurs du développement de la filière gomme arabique au Tchad, institutions tchadiennes, bailleurs, futurs maîtres d'oeuvre de projets : quelles réflexions ont guidé le projet, quelles actions ont été menées, avec quels résultats, quels effets concrets, quelles principales leçons ont-elles été tirées du projet ?

Cette capitalisation ne se veut pas exhaustive, car elle a dû être réalisée dans des délais courts, mais elle a pour ambition de donner à un temps t – la fin du projet PAFGA – un état des lieux aussi complet que possible, en s'appuyant par ailleurs sur les contributions importantes de l'ensemble des experts ayant intervenu dans le cadre du PAFGA.

Le projet PAFGA peut s'appréhender selon diverses dimensions, liées à la spécificité de la filière gomme arabique : une approche filière, qui s'intéresse aux acteurs en présence, à leurs interrelations, aux améliorations souhaitables ; une approche par les ressources, qui s'intéresse aux conditions d'exploitation de la gomme arabique, à la gestion des gomméraires, aux dynamiques territoriales ; et enfin, une approche qui a trait aux modalités de gestion du projet lui-même : quelle efficacité de mise en oeuvre des actions par les différents partenaires, quelle pertinence de l'action, quelle durabilité des effets, etc.

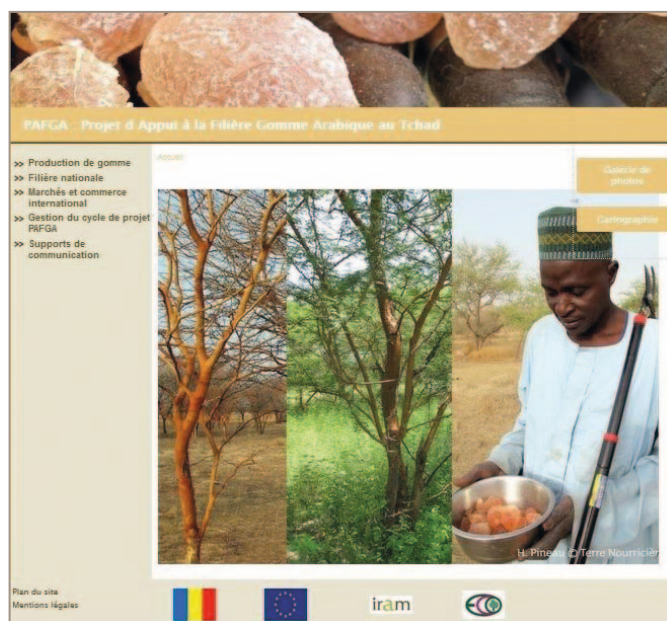
Le document est construit en deux parties. Une première partie cherche à analyser et présenter les principaux enseignements du PAFGA : elle vise à rassembler et approfondir la réflexion sur PAFGA sur l'action menée.

Une seconde partie vise à présenter, sous forme de fiches synthétiques, pour chaque thème ayant été abordé en cours de projet, les diagnostics initiaux (ceux posés lors des missions initiales et ayant servi aux termes de référence aux experts), les réalisations (ce qui a été mis en place à l'issue du projet) et les principaux enseignements. Ces fiches ont vocation à être exploitées de façon très pratique par les porteurs de projet, afin de pouvoir prolonger les actions sur la filière gomme arabique en bénéficiant de l'expérience du PAFGA.

Enfin, le projet PAFGA a produit une interface permettant d'accéder à l'ensemble des documents produits ou collectés dans le cadre de PAFGA, y compris les outils, tels que cartes, bases de données, films de vulgarisation, enregistrements radios, etc.

Cette banque de données permettra aux parties prenantes aux projets d'appui à la gomme arabique au Tchad de prendre connaissance dans le détail des activités du PAFGA, analyses, et d'utiliser les outils produits.

Cette interface se présente de la façon suivante :



Chaque dossier (à droite) contient des sous-dossiers et les fichiers correspondants, avec de brefs descriptifs facilitant la recherche.

Certains dossiers plus lourds (en particulier les cartes et logiciels de cartographie) sont présentés à part.



1

## LA FILIÈRE GOMME ARABIQUE EN BREF



## 1.1 - LE TCHAD, UN RÔLE CENTRAL DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL DE LA GOMME ARABIQUE



« Commerce International de la Gomme Arabique et Recherche de Nouveaux Marchés »

O. Renard, C. Patat, Janvier 2013 - PAFGA

L'offre de gomme arabique (en volume) est concentrée à 95% sur 3 pays, avec des situations contrastées sur la période 2002-2011 : depuis deux décennies, le Soudan se maintient au rang de 1er exportateur mondial (55%), avec un volume annuel moyen estimé de 37 000 tonnes et plus de 360 000 tonnes exportées sur la période.

Le Nigéria représente 20% des exportations mondiales, le plaçant au 2d rang, avec un volume annuel moyen de 13 000 tonnes et plus de 130 000 tonnes exportées sur la période (dont un volume significatif issu du Tchad).

Le Tchad, occupe la 3ème place (18%), avec un volume annuel moyen de 12 000 tonnes, et plus 120 000 tonnes exportées sur la période. Les 5% restant sont atomisés entre les autres pays africains exportateurs (soit une dizaine de pays).

En valeur, les exportations des 3 pays ont connu une hausse de 127%, passant de 45 millions USD environ en 2002 à 127 millions USD en 2011. En dehors du Soudan qui se maintient, ici aussi, à la première place, les rangs s'inversent : le Tchad occupe la seconde place (20%) tandis que le Nigéria occupe la 3ème (12%).

Le marché de la gomme arabique est par ailleurs caractérisé par deux types de gomme :

- La gomme dure (ou kitir au Tchad), vendue à un prix élevé



Gomme dure

- La gomme friable (ou tahla au Tchad), vendu à un prix inférieur (environ le tiers de la kitir)

La gomme friable a récemment connu un développement rapide sur le marché mondial (grâce à une reconnaissance officielle comme additif alimentaire au même titre que la gomme dure), permettant ainsi



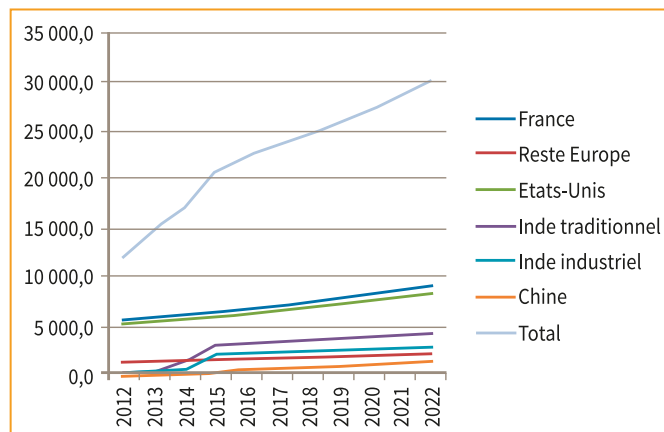
Gomme friable

l'émergence du Tchad – premier producteur de gomme friable - comme exportateur majeur.

L'Inde, qui n'importe pas aujourd'hui directement du Tchad (mais via le Nigéria) consomme majoritairement de la gomme friable.

Dans un contexte global très porteur, le Tchad conserve une position de leader sur le marché mondial. Cette situation évoluera dans les prochaines années en fonction de la capacité du Tchad à répondre à la fois aux marchés émergents (en particulier l'Inde et dans une moindre mesure la Chine) et aux marchés traditionnels (maintien d'une qualité et amélioration de la traçabilité, certification bio, équitable).

Les projections d'accroissement de la demande pour le Tchad, réalisées par l'Iram, sont les suivantes (estimations sur la base des données officielles, partielles, d'exportation) :



On peut donc anticiper un triplement de la demande, dont une part importante concernera la gomme tahla



(demande indienne). Si cette demande est bien portée par une production croissante au Tchad (ce qui sera conditionné par un développement des gomméraires et leur meilleure gestion), la filière représentera donc à l'échelle du pays un poids considérable.

Le Tchad a donc un fort potentiel de croissance, mais une telle croissance doit pouvoir s'appuyer sur une ressource bien gérée et suffisamment abondante.

La filière gomme arabique tchadienne s'inscrit donc dans une perspective de croissance favorable à moyen et long terme, qui justifie pleinement un investissement des opérateurs de l'aval de la filière, des autorités tchadiennes et des bailleurs, à la fois sur la structuration de la filière (renforcement de l'amont de la filière pour pouvoir répondre plus efficacement à l'évolution de la demande, informations sur le marché (national et international) plus accessibles et sur la production (facilitation de l'accès aux gomméraires, conseil).

## 1.2 - DES RESSOURCES MENACÉES



« Etude agro-socio-économique de la filière gomme arabique »

Bertrand, Ichaou, Krause, mai 2010 - PAFGA

Deux types de peuplement existent, liés au type de gomme :

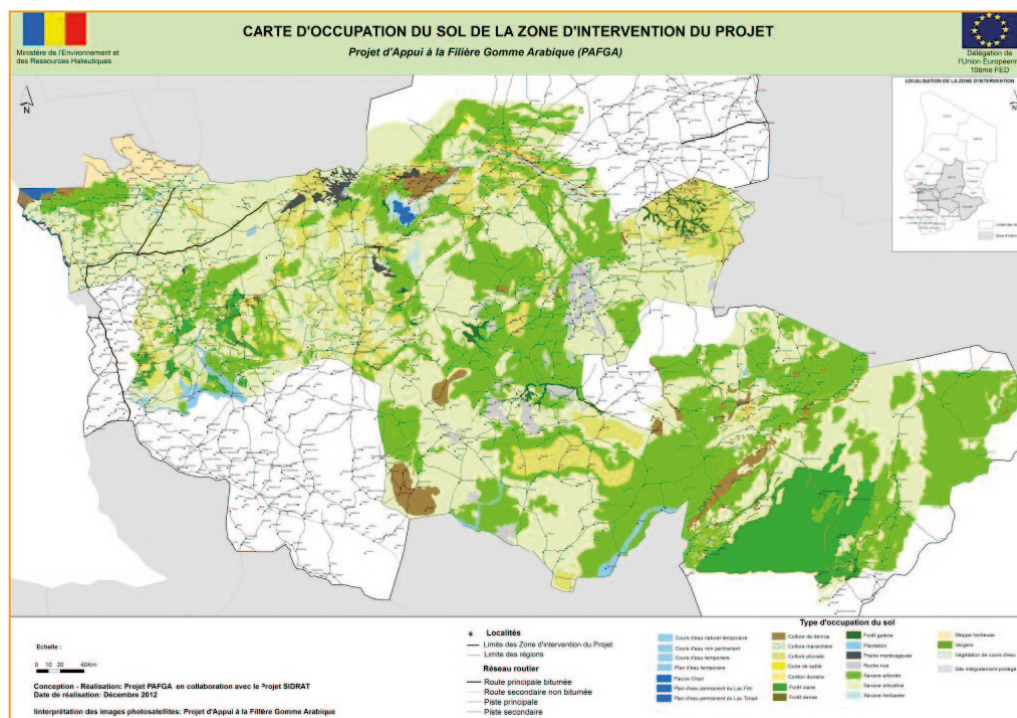
- Les massifs spontanés d'Acacia seyal, exploités par des populations sédentaires et nomades, pour lesquels se posent de vrais problèmes d'accès : massifs denses, parfois impénétrables sans équipements ; massifs éloignés, qui nécessitent l'organisation de véritables caravanes, des réserves en eau; massifs sur lesquels il n'existe pas de droit de propriété, ce qui explique que les femmes et les personnes les plus défavorisées socialement l'exploitent majoritairement.

- Les gomméraires d'Acacia senegal, également pour une grande majorité encore spontanées, mais qui appartiennent aux paysans, car poussant sur des parcelles identifiées. Ces gomméraires sont exploitées soit directement, soit par une main d'oeuvre employée à l'extérieur en période de campagne (ce qui est

à l'origine parfois d'une exploitation non raisonnée).

La répartition des gomméraires, telles que réalisée par le projet PAFGA dans les 5 régions d'intervention est la suivante :

On constate une imbrication des gomméraires d'acacia seyal et senegal. On ne dispose pas malheureusement



Réalisation : PAFGA – MERH / cartes complètes disponibles sur CD-Rom

de cartes antérieures, qui auraient permis d'avoir une vision dynamique des peuplements, et de visualiser ainsi la diminution avérée des ressources.

Aujourd'hui, de nombreux exploitants pratiquent une saignée non rationnelle, qui fragilise les arbres: saignée trop profonde qui atteint le cambium (assise génératrice), saignée de branches trop jeunes, trop nombreuses saignées par arbres, etc. Le fait que la gestion soit déléguée à des travailleurs rémunérés à la tâche ne facilite pas par ailleurs l'amélioration des pratiques.

Les surfaces de gomméraires diminuent rapidement, du fait de surpâturage, de coupe illégale de bois ou de conversion des gomméraires en champs (bérébéré dans la région de Am-Timan par exemple pour la production de sorgho, ne supportant pas l'ombrage selon les producteurs) : des replantations sont nécessaires pour assurer la ressource en gomme, ce d'autant plus que les acacias contribuent positivement à une meilleure fertilité des sols.

Un excès de pression sur les ressources pour répondre à une augmentation de la demande risque de fragiliser les gomméraires : surexploitation de l'Acacia seyal par les populations nomades et sédentaires, surexploitation de l'Acacia senegal pour la gomme dure, par les propriétaires de gomméraires eux-mêmes.

Pour le Tchad, l'investissement en amont de la filière est donc extrêmement stratégique : pour éviter la disparition progressive des gomméraires, accroître les surfaces autant que possible dès lors que l'exploitation des gomméraires sera financièrement intéressante pour les producteurs.

Cet investissement consiste, pour l'Acacia senegal principalement en :

- La sensibilisation des producteurs aux techniques de gestion des gomméraires
- La réalisation de pépinières en milieu paysan, en



Gomméraire - *Acacia senegal*

s'appuyant autant que possible sur les pépiniéristes privés et les Unions de producteurs

- Du semis direct, en subventionnant l'achat de graines, trop chères pour les producteurs (selon les exportateurs et responsables d'Unions)
- Une approche territoriale pour sensibiliser l'ensemble des acteurs et limiter une surexploitation des gomméraires pour divers usages (bois de feu, pâturage).

Concernant l'Acacia seyal, les questions qui se posent sont surtout relatives à l'accès à la ressource. Il s'agit donc de favoriser l'organisation de campagnes de collecte (logistique, petit équipement, accès à l'eau).

**L'exploitation de la gomme arabique a jusqu'à aujourd'hui été faite à trop court terme : exploitation d'une ressource existante, sans réels investissements – fautes de moyens – pour s'assurer de leur pérennité. Le secteur privé, certes dynamique, n'est pas en capacité d'assurer seul et n'a pas d'intérêt financier à court terme à le faire. Si le minimum a été fait par l'aval de la filière, il y a donc urgence à mettre en place des moyens et des mécanismes permettant une gestion durable des gomméraires.**

## 1.3 - UNE FILIÈRE PILOTÉE PAR L'AVAL, PEU ENCADRÉE



« Etude agro-socio-économique de la filière gomme arabique » (Tome 4)

Bertrand, Ichaou, Krause, mai 2010

« Crédit stockage / Warrantage », P. Babin, juillet 2012

« Faisabilité PRCC Gomme arabique au Tchad », Kinome, nov. 2012

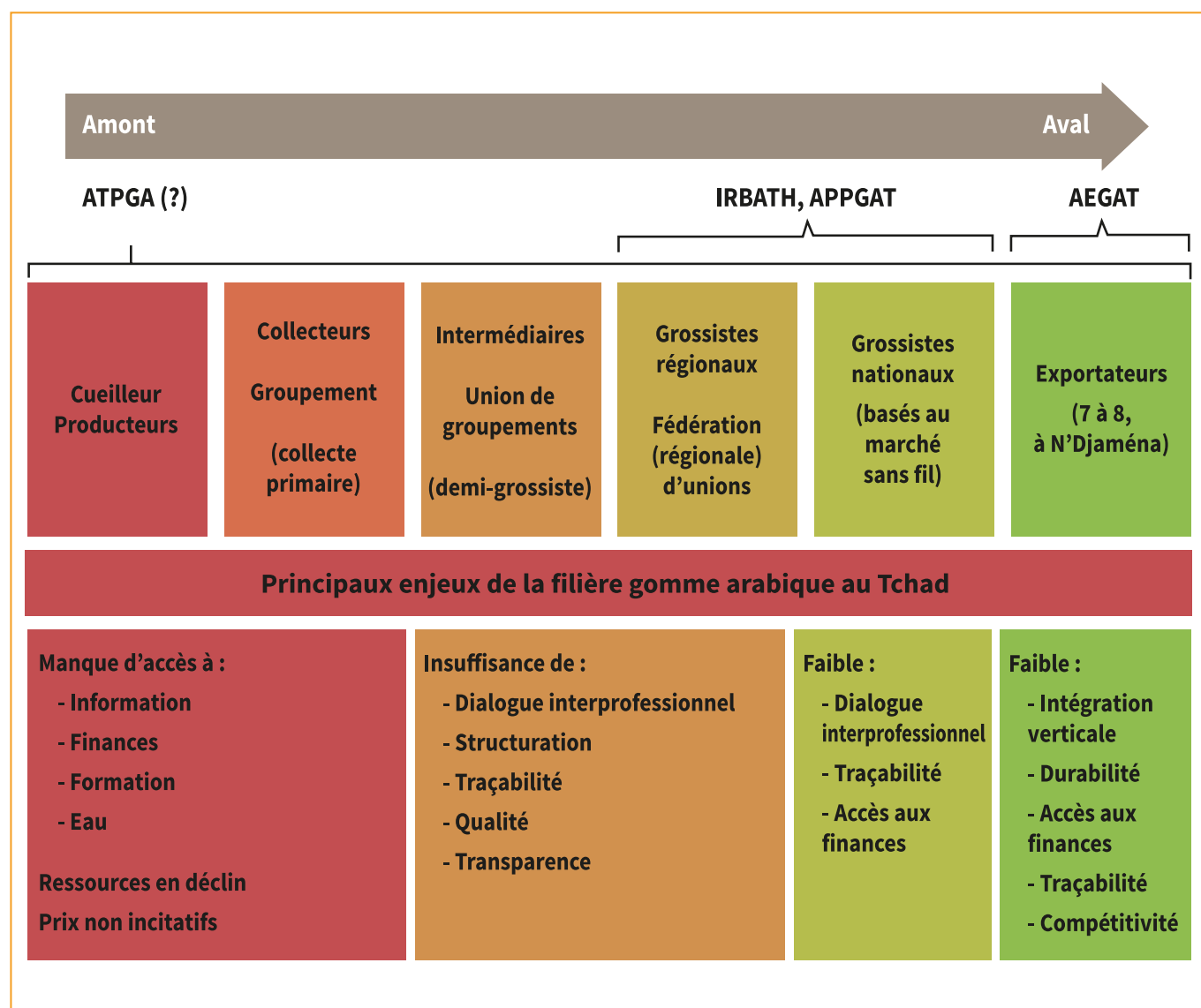
La filière gomme arabique au Soudan hérite d'une organisation étatique, réformée en 2005-2006. Elle reste relativement centralisée, avec en particulier un contrôle important de l'amont de la filière.

Au Nigéria, la filière est totalement libéralisée, gérée pour partie par des intermédiaires indiens pour l'export (68% des exportations nigérianes à destination de l'Inde). Une part importante de la gomme passant par le Nigéria est d'origine tchadienne.

Au Tchad, l'Etat n'a pas de rôle dans la filière. Les

exportateurs sont les acteurs principaux, grâce aux préfinancements dont ils disposent, qui permettent de sécuriser l'approvisionnement, par un système en cascade, du grossiste vers les intermédiaires locaux qui ont un contact direct avec les producteurs ou les collecteurs. Le fait que ces exportateurs soient également importateurs ou exportateurs d'autres produits leur permet d'avoir une assise financière suffisante pour faire face aux problèmes éventuels sur la filière gomme arabique.

La filière peut être décrite comme suit :



En 2010, les structures professionnelles décrites (ATPGA, AEGAT, IRBATH, APPGAT) sont insuffisamment actives, le rôle du MERH en termes de support encore faible.

Les principaux problèmes rencontrés tout au long de la filière sont la faible structuration (et son corollaire, le difficile dialogue interprofessionnel), le difficile accès aux finances et la traçabilité. En amont, les prix insuffisamment incitatifs n'incitent pas à une gestion durable des ressources.

Le Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques (MERH), à travers sa Direction des Forêts et de la Lutte contre la Désertification, et plus particulièrement sa Cellule gomme arabique créée en 1998 au sein de cette Direction, est l'acteur institutionnel directement en charge du développement de la filière. Il existe également un comité de suivi de la filière, composé de 25 membres et créé en 1994, inactif cependant avant et durant la mise en oeuvre du PAFGA.

Les Ministères du Commerce et de l'Industrie (MCI) et des Finances et du Budget (MFB), à travers la Direction des Douanes, sont impliqués respectivement dans la promotion commerciale des produits du Tchad et l'exportation de la gomme arabique.

En ce qui concerne les organisations professionnelles, on peut distinguer cinq principaux types d'acteurs : les producteurs/cueilleurs, les collecteurs, les commerçants intermédiaires, les grossistes, les exportateurs. Ces différents acteurs mènent des activités distinctes avec des stratégies très individualistes, bien qu'ils soient tous interdépendants les uns des autres. Généralement leurs zones d'intervention sont liées à leurs types d'activités. Ainsi, les producteurs cueilleurs de gomme sont dans les villages, les commerçants intermédiaires détenteurs de fonds de roulements sont en charge d'acheter et de collecter la gomme auprès des producteurs et les exportateurs sont principalement basés à N'Djamena.

Ces derniers groupes cibles possèdent généralement des centres de dépôts où la gomme achetée est conditionnée et prête à l'export. Compte tenu des exigences des importateurs, certains exportateurs disposent de leur propre laboratoire d'analyse afin de produire une gomme répondant aux critères qualitatifs des marchés internationaux.

Des initiatives de collaboration entre les différents acteurs ont été initiées à travers les différents programmes d'appui à la filière et plus spécialement par le « Projet Gommier » financé par l'AFD. Ce projet a été exécuté durant la période 1995-2000, est intervenu dans les régions du Chari Baguirmi, et du Guéra. Il s'est particulièrement concentré sur la formation des producteurs et sur la production de données d'inventaires forestiers et de cartes.

Ces initiatives ont notamment abouti à la création de plusieurs organisations comme des groupements de cueilleurs et des coopératives de commerçants de la gomme, puis la création d'une structure faitière : l'Association Tchadienne pour la Promotion de la Gomme Arabique (ATPGA). L'ATPGA, bien que faiblement active (avant et durant la mise en oeuvre du PAFGA) et fortement dépendante des gros exportateurs, n'en rassemble pas moins (de façon probablement trop théorique) les principaux acteurs de la filière gomme arabique, et représente à elle seule près de 70% des volumes produits et commercialisés.

**La structuration mise en place grâce au dynamisme du secteur privé est efficace pour sécuriser l'accès aux ressources pour les acheteurs, mais elle est peu durable. En effet, le système de préfinancement en cascade mis en place permet aux collecteurs de s'assurer leur approvisionnement, par les avances en période de soudure contre une gomme à bas prix en début de campagne. Ces pratiques, parmi d'autres visant à payer le moins cher possible la gomme (prix non connus, pas de pesée, obstacles aux tentatives de structuration), maintiennent les producteurs dans une pauvreté qui ne favorise pas l'investissement (en entretien des plantations, exploitation des arbres, nouvelles plantations, petits équipements), et impacte donc négativement sur la pérennité des ressources (mauvaise gestion, mais également coupe des acacias pour bois de chauffe).**

**Dans le cadre du projet PAFGA, un travail d'appui à la structuration va être réalisé, qui aura pour but de renforcer les fonctions techniques, commerciales et financières des différents acteurs, en vue d'une amélioration du fonctionnement de la filière.**



## PRÉSENTATION SUCCINCTE DU PAFGA



## 2.1 - LE PAFGA EN QUELQUES DONNÉES-CLÉ



*Convention de financement du PAFGA, Annexe II, cadre logique - PAFGA*  
*Informations générales des termes de référence de mission - PAFGA*



**Tri de la gomme friable (Salamat)**

Au cours de la période de mise en oeuvre des deux programmes précédents d'appui à la filière - Projet Gommier (1996 – 2001) financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et mis en oeuvre par l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP), puis l'Opération acacia financée par la coopération italienne et mise en oeuvre par l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), des actions d'appui technique et organisationnel ont été menées. Ces projets avaient une approche plus centrée sur l'amont de la filière et ont permis d'améliorer le niveau de qualité de la gomme (techniques de saignée, de séchage, laboratoire d'analyse de la qualité) et ont favorisé la structuration des producteurs (renforcement des capacités de groupements de producteurs).

Cependant, les aspects de transformation et de commercialisation n'ont pas fait l'objet d'actions spécifiques, et n'ont concerné exclusivement que les zones de production des gommages arabiques.

Ces initiatives ont également abouti à la mise en place de l'Association Tchadienne pour la Promotion de la Gomme Arabique (ATPGA). Depuis fin 1999, suite à l'arrêt des programmes et projets précédents d'appui au secteur et en raison des capacités limitées des structures en charge de son suivi (Ministère et interprofession), la connaissance de la filière et de son évolution s'est

détériorée.

**Les objectifs globaux auxquels entend contribuer le projet PAFGA sont la lutte contre la désertification, la lutte contre la pauvreté, la lutte contre l'insécurité alimentaire.**

**L'objectif spécifique du projet PAFGA est : l'augmentation durable de la valeur et des volumes de gomme arabique produite et commercialisée par le Tchad.** En effet, cette augmentation doit contribuer à améliorer les revenus des producteurs et des cueilleurs et les conditions de sécurité alimentaire dans la zone d'intervention. De plus le PAFGA aura un impact sur l'amélioration de la gestion des peuplements naturels d'Acacia et le développement de pratiques agroforestières durables.

**Le programme PAFGA est décliné en 5 résultats qui constituent autant de composantes :**

(R1) Les caractéristiques socio-économiques de la filière gomme arabique sont mieux connues ;

(R2) La filière gomme arabique est mieux structurée ;

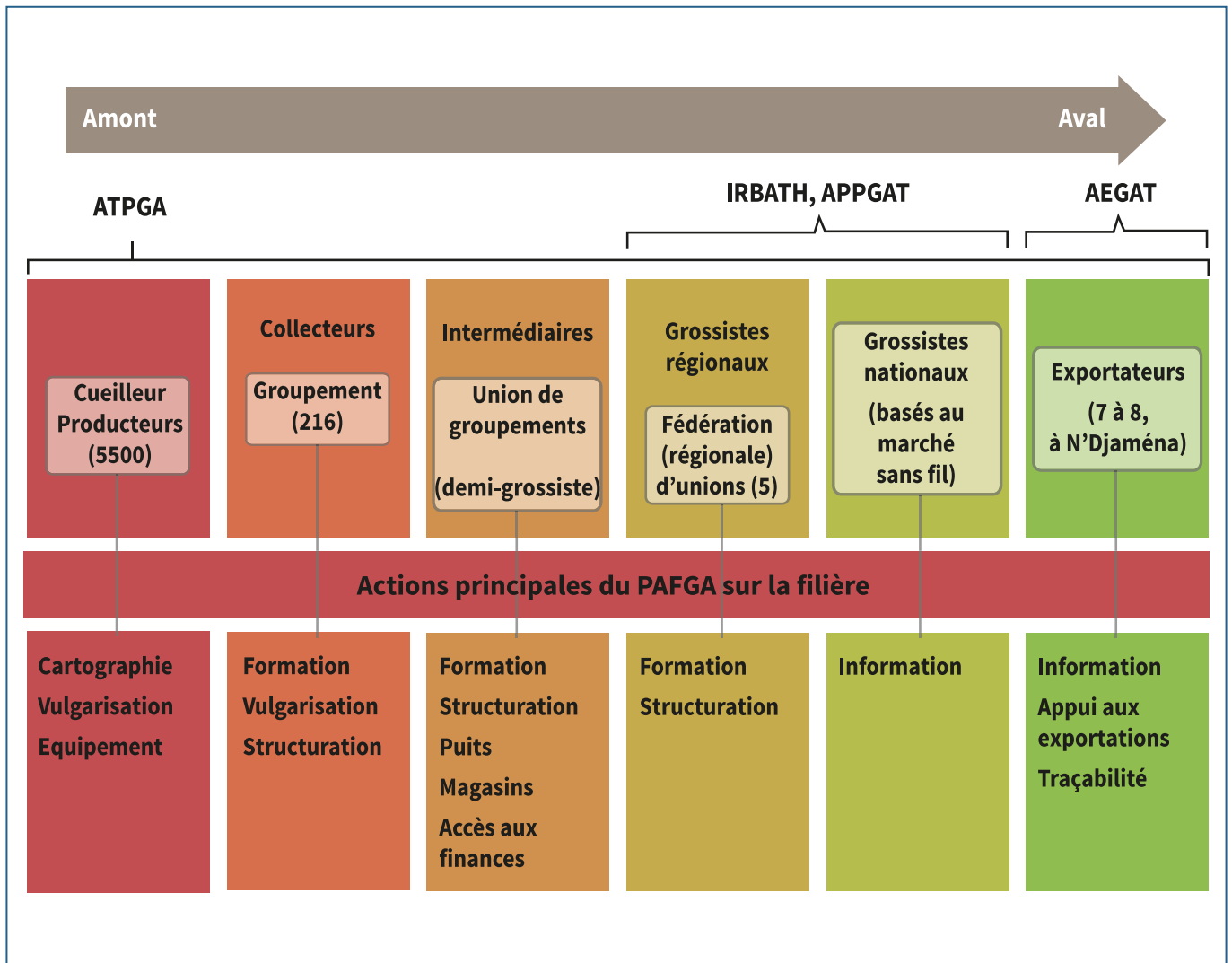
(R3) Les productions de gommages sont augmentées ;

(R4) La qualité de la gomme arabique produite est améliorée ;



(R5) Les autres produits « gommés non-arabiques » mieux sont connus et leur commercialisation amorcée.

En résumé, les domaines d'intervention sur la filière sont les suivants :



La stratégie d'intervention du PAFGA et son organisation générale repose sur trois niveaux géographiques spécifiques complémentaires : le plan national, le plan régional au niveau des 3 zones d'intervention (Ouest, Centre et Sud Est), le plan local au niveau de sites pilotes, retenus dans les zones d'intervention.

SOS – Sahel intervient dans l'Hadjer-Lamis, le Guera, le Chari-Baguirmi, le Batha. Ces zones sont relativement homogènes, principalement organisées autour de la cueillette de la gomme kitir, mais également tahla. Islamic Relief Worldwide (IRW) intervient dans le Salamat, zone de cueillette de la gomme tahla principalement.

Depuis 2007, SOS SAHEL International France et SOS SAHEL International Tchad conduisent ensemble des projets de développement rural, sur le principe d'une démarche d'accompagnement des populations responsables de leurs projets. SOS Sahel France intervient en particulier sur la filière gomme arabique au Tchad et au

Cameroun depuis 2009 (financement CNI (Nexira), Danone).

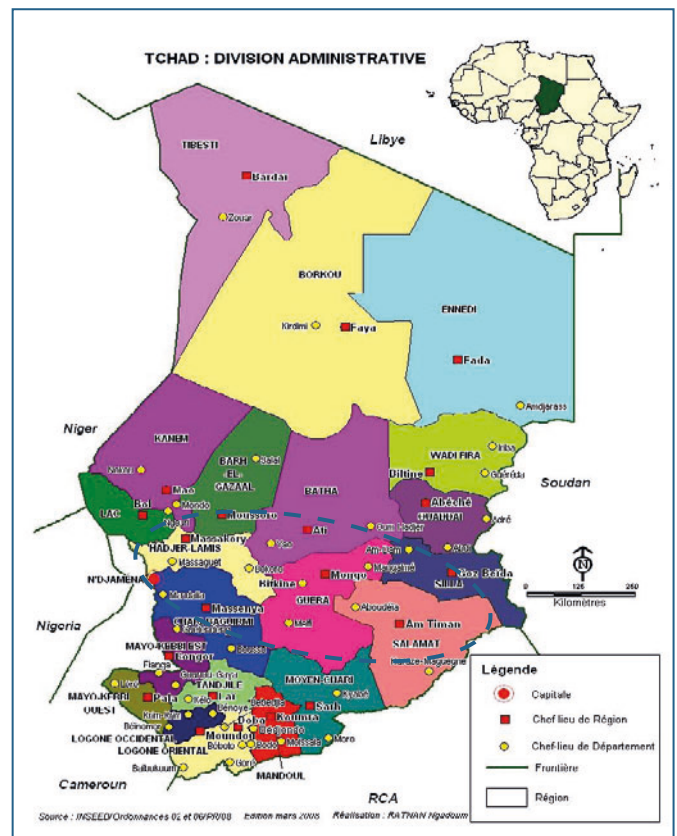
Islamic Relief Worldwide est une ONG créée en 1984 au Royaume Uni. Au Tchad, IRW conduit des projets depuis 2009, de Développement communautaire, d'appui au développement économique aux femmes, d'accès à



l'eau et à l'assainissement, entre autres.

Les modalités d'intervention dans les deux zones sont donc distinctes pour plusieurs raisons :

- Deux ONG avec chacune des modalités d'intervention propres ;
- Des gommeraies appropriées d'une part, des massifs à exploiter d'autre part (Salamat) ;
- Des paysans sédentaires propriétaires d'une part, sédentaires ou nomades (pour les massifs les plus éloignés) dans le Salamat ;
- Histoires récentes différentes, différences culturelles.



Zone d'intervention du PAFGA (Hadjer-Lamis, Chari Baguirmi, Guera, Batha, Salamat)

## 2.2 - LA STRUCTURATION DU PAFGA

### De façon synthétique :

#### ► au plan régional et au niveau des sites pilotes :

- les interventions concernent le renforcement institutionnel et des capacités des organisations professionnelles régionales et locales (producteurs, commerçants), des services techniques déconcentrés des directions concernées du MERH, l'appui technique et la recherche développement, la mise en place d'infrastructures et d'équipement dans les domaines de la production et de la commercialisation de la gomme ;
- les activités liées à l'ensemble de ces interventions régionales et locales, mais à l'exception des travaux de construction de hangars, magasin et puits, sont groupées et mises en oeuvre de façon intégrée à travers deux contrats de subvention en engagement spécifique et confiés à deux ONG, SOS SAHEL International et IRW, sélectionnées après un appel à proposition ;
- des appuis techniques spécifiques sur les plans thématiques (crédit stockage, formation/appui aux OP, etc.) et méthodologiques sont apportés aux 2 ONG retenues et mises en oeuvre via le marché de service

du groupement IRAM ECO. La Cellule Gomme Arabique pourra intervenir sur le terrain, sur les aspects « économie de la filière », permettant en cela de renforcer la cohérence de l'approche PAFGA ;

- la réalisation des infrastructures identifiées par les ingénieurs d'antenne PAFGA et par les 2 ONG (puits, hangars, magasins, etc.), dans le cadre de la conduite de leurs projets régionaux, sera mise en oeuvre par des marchés de travaux confiés à des entreprises, sur la base de dossiers d'appels d'offres élaborés préalablement par l'équipe du PAFGA avec l'appui éventuel des ONG (si elles ont les compétences), des bureaux d'étude, consultants, des services techniques compétents des Ministères ;
- La coordination d'ensemble, le suivi des activités et de leurs résultats sont assurés par l'équipe du PAFGA, à travers les missions de terrain.

#### ► au plan national :

- les interventions concernent le renforcement institutionnel et des capacités des organisations professionnelles nationales (producteurs, commerçants, exportateurs, ATPGA), des services techniques centraux des



directions concernées du MERH, la mise en place du dispositif de cartographie et du système d'information sur la filière de la DEPS et de la Cellule Gomme Arabique, la conduite des études prévues pour compléter et opérationnaliser la stratégie d'amélioration de la compétitivité de la filière tchadienne gomme arabique et non arabique : positionnement de la filière tchadienne sur les marchés internationaux, amélioration de la qualité des gommes tchadiennes en liaison avec la demande internationale, identification des peuplements de gommeraies non arabiques, etc.

- les activités liées à l'ensemble de ces interventions seront coordonnées par la coordination centrale du PAFGA ; l'équipe PAFGA prendra en charge le renforcement institutionnel, et des capacités des organisations professionnelles nationales avec l'appui de la Cellule

Gomme Arabique, et celui du point focal du système d'information de la filière de la DEPS, soit par des sessions spécifiquement organisées, soit à travers des ateliers de restitutions des études, soit avec des dotations de matériels (liste non exhaustive);

- les études sont exécutées dans le cadre du marché de service du groupement IRAM ECO.

Le PAFGA intervient donc à trois niveaux géographiques spécifiques : (i) le plan national, (ii) le plan régional au niveau de 3 zones d'intervention, (iii) le plan local au niveau de sites pilotes.

Les zones d'intervention, et pour chacune d'entre elles, les sites pilotes présentés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<b>Zones d'intervention et sites pilotes du PAFGA</b>		
<b>Région / zones d'intervention</b>	<b>Local / sites pilotes</b>	<b>ONG</b>
Zone N°1 : Zone Ouest comprenant les régions de Baguirmi et de Hadjer Lamis	Dourbali Maïgana Bokoro Gama	SOS SAHEL
Zone N°2 : Zone Centre comprenant les régions de Guera et Batha	Sous zone de Mongo : Baro Katalok Melfi Sila Sous zone d'Ati : Koundjourou	SOS SAHEL
Zone N°3 : Zone Sud Est comprenant la région de Salamat	Am Habilé Haraze Mangueigne Mouray Djouna	IRW

4 antennes du PAFGA – avec 1 ingénieur forestier détaché du MERH- sont réparties sur ces 3 zones :

1 antenne dans le Hadjer Lamis (Massakory) qui couvre

aussi le Baguirmi, 1 antenne dans le Guéra (Mongo), 1 antenne dans le Batha (Ati) et 1 antenne dans le Salamat (Am Timan).

## 2.3. LES PRINCIPALES ÉTAPES ET RÉALISATIONS DU PAFGA

Le PAFGA, initialement prévu pour une période de 4 ans, a été mis en oeuvre 3 ans, les actions de terrain sous maîtrise d'oeuvre de deux ONG n'ayant pu être déployées que durant 20 mois.

Ainsi, le projet PAFGA a connu un retard certain dans sa phase de d'installation (retard de désignation d'un coordinateur national par le MERH, retard dans la mise à disposition de locaux par le MERH), puis de démarrage opérationnel (retard dans le lancement de l'appel d'offre pour l'assistance technique, départ du 1er assistant technique en novembre 2010, etc.).

Le Programme d'Appui à la Filière Gomme Arabique (PAFGA) est suivi par :

- Un Comité de Suivi Opérationnel (CSO), chargé de suivre et d'examiner les aspects techniques, administratifs et financiers du PAFGA. Il se réunit 1 fois par trimestre.
- Un Comité de Pilotage (CP), chargé de donner les orientations et définir les axes stratégiques pour la mise en oeuvre du projet. Il se réunit une fois par an.

Le projet a été mené conformément aux devis-programmes du projet, défini par la Convention de financement N°TD/FED/2008/020-939 du 25 février 2009 entre le Gouvernement du Tchad et l'Union Européenne, révisé une première fois dans le cadre de la mission de consultations pour la réalisation de l'étude agro socio économique de la filière gomme arabique en mai 2010 et révisé une seconde fois suite aux décisions du Comité de Pilotage du 23/03/2011 et au Comité de Suivi Opérationnel du 01/07/2011.

En particulier, la seconde révision du devis-programme prenait acte du retard de mise en oeuvre du projet, et préconisait :

- de mettre la priorité des actions sur les résultats 2 (la filière gomme arabique est mieux structurée) et 3 (les productions des gomméraires sont augmentées).
- de continuer avec les actions du résultat 1 (les caractéristiques socio-économiques de la filière gomme arabique sont mieux connues) qui avaient déjà commencé et ainsi que celles du résultat 4 (la qualité de la gomme arabique produite est améliorée) via les 2 ONG contractées.
- de ne pas considérer les activités liées au résultat 5

**Malgré les retards constatés, dès lors que les activités ont été lancées, à la fois au niveau du MERH (ingénieurs forestiers, Cellule Gomme Arabique, DEPS), des appuis techniques internationaux (missions courtes Iram-Eco) ou des ONGs de terrain, des actions significatives ont été menées, des effets tangibles ont pu être constatés, tels que décrits dans le présent document. « Le PAFGA a vraiment fait quelque chose, il y a un impact » (Ingénieur forestier, Salamat) « D'autres groupements ont été créés en 1990 et on a rien vu. Mais ces groupements ont été créés en 2012, et nous sommes montés en haut. » (Responsable d'Union, Mongo) Ces effets, les dynamiques amorcées, continueront – sans rupture majeure de financement – à être accompagnés par d'autres bailleurs dans les prochaines années (Afd, UMOCIR dès 2013, Banque Mondiale, Union Européenne ensuite), ce qui permettra de réformer plus en profondeur la filière, vers un meilleur fonctionnement, une meilleure redistribution des revenus, et une plus grande pérennité des ressources, au bénéfice de la filière gomme arabique et de ses acteurs.**

comme une priorité (les autres produits « gommes non arabiques » sont mieux connus et leur commercialisation amorcée).





# 3

## PAFGA ET FILIÈRE : COMMENT RÉFORMER SANS FRAGILISER ?



Le projet PAFGA a contribué à mettre en place ou tester un certain nombre d'outils pour améliorer le fonctionnement de la filière, au bénéfice de l'ensemble des acteurs.

Il existe une diversité d'outils, plus ou moins complexes, permettant de faire évoluer la filière vers plus d'efficacité, ce au bénéfice des petits producteurs (dont dépend la pérennité des ressources), mais également des autres acteurs de la filière, en aval, qui contribuent à faire du Tchad le second exportateur mondial de gomme, et à générer des ressources importantes pour l'ensemble du pays.

Le travail d'appui aux différents acteurs de la filière, entrepris par la PAFGA, a montré la difficulté à faire évoluer

un système bien établi, où des positions dominantes acquises, bien qu'au détriment d'autres acteurs et de la pérennité de la filière dans son ensemble, peuvent difficilement être remises en cause.

La principale difficulté de mise en oeuvre du projet PAFGA a donc été de trouver une voie étroite, permettant tout à la fois d'appuyer les producteurs et cueilleurs et de leur permettre d'être mieux rémunérés de leur travail, tout en entraînant l'adhésion autant que possible de l'aval de la filière aux réformes entreprises. Le PAFGA ne pouvait pas en effet déstabiliser ces acteurs-clé, au risque de fragiliser l'ensemble de la filière, ce qui aurait été contraire aux objectifs du projet.

## 3.1. ACCÈS À L'INFORMATION ET TRANSPARENCE DU MARCHÉ : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

### 3.1.1. Une forte inertie au changement en aval de la filière

Les producteurs et cueilleurs considèrent à raison que la connaissance du prix du marché est pour eux une priorité.

**« Nous sommes dans le noir absolu sur le prix du marché à N'Djamena »**

*(Responsables de l'Union de Mongo)*

Le projet PAFGA a également postulé que l'accès à l'information sur les prix est une condition à un bon fonctionnement de la filière : la mise en place d'un dispositif appelé « Système d'Information sur la Filière » (ou SIF) visait ainsi à faciliter l'accès des différents acteurs de la filière à l'information : prix pratiqués sur les différents marchés, stocks disponibles, flux de gomme arabique, services fournis, identification des principaux opérateurs (coordonnées), etc.

Un Observatoire de la filière avait également pour rôle l'analyse du marché mondial de la gomme (identification des principales tendances, normes, évolution de la demande) et du marché régional et national, afin de faciliter la prise de décision à différents niveaux. Une lettre d'information a ainsi été produite en 2012.

Lors de la mission de mise en place du SIF, le PAFGA a veillé à éviter de créer une trop forte perturbation au niveau de la filière, susceptible de créer des contre-stratégies, préjudiciables in fine aux producteurs : il était proposé de diffuser les prix des marchés d'une semaine à l'autre, pour un certain nombre de marchés-clé, sur lesquels un suivi des volumes devait permettre d'estimer les quantités commercialisées.

La diffusion via un système de téléphonie mobile a été

envisagée, mais n'a pu se matérialiser faute de temps et de capacité des opérateurs de téléphonie mobile à répondre aux attentes du projet (diffusion de messages standardisés, par zone ou à des listes pré-identifiées). In fine, il semble que le téléphone mobile et les interrelations entre acteurs couvrent une grande partie des besoins des acteurs de la filière. La valeur ajoutée d'un dispositif spécifique plus complexe resterait à démontrer, surtout si les projets facilitent les liens entre différents acteurs, de différents marchés.

En ce sens, la réalisation d'un annuaire des acteurs de la filière (noms et coordonnées téléphoniques des principaux acteurs de la filière, y compris les représentants d'Unions et groupements), tel que recommandé lors de la mission « Système d'Information sur la filière », serait probablement utile.

En cours de projet, les ONGs d'intervention ont néanmoins réalisé, avec l'appui des ingénieurs forestiers du PAFGA, un suivi régulier des prix et volumes :

SOS Sahel a mis en place un réseau de points focaux, membres des Unions chargés de se tenir informés des prix sur différents marchés, ces différentes personnes ressources se contactant les unes-les autres pour obtenir des informations à jour.

Dans le Salamat, IRW a également suivi les prix du mar-

**La meilleure façon de concilier les intérêts de l'amont et de l'aval de la filière reste encore à trouver. Entre excès d'optimisme et fatalisme, la voie vers une amélioration de la filière, au bénéfice des plus pauvres, au Tchad, est étroite.**



ché, mais a eu une stratégie de commercialisation fondée sur un prix unique le long de la campagne, ce qui rendu ce suivi des prix moins stratégique, tout en restant important pour négocier avec les acheteurs potentiels.

L'analyse des stratégies des Unions ou Fédérations montre que les choix opérés n'étaient pas nécessairement les plus adéquats pour vendre la gomme au meilleur prix. En particulier, la volonté des producteurs d'imposer un prix découplé du prix du marché aux acheteurs est une erreur stratégique (durant quelques mois dans la zone de Mongo, sur toute la campagne dans la Salamat).

Pourtant ces stratégies à elles seules n'expliquent pas les réactions très hostiles des opérateurs de l'aval qui ont été constatées sur le terrain : promesses d'achat par les grossistes à des prix supérieurs à ceux offerts par les Unions, refus de vente de la gomme aux membres des Unions dans le Salamat, menaces plus ou moins explicites par des intermédiaires aux Unions, etc.

### 3.1.2. Prix et pouvoir de négociation

Comment se fixe le prix ? De nombreux économistes se sont penchés sur la question sans trouver de réponse définitive (Modèle du prix naturel, modèle de l'échange concurrentiel, modèle des transactions, tous trois imparfaits). Il n'y a pas réellement de réponse.

Pour la gomme arabique, le prix dépend de l'équilibre relatif entre :

- le consentement à cueillir ou récolter des producteurs, qui dépendra du prix relatif de la gomme par rapport à d'autres spéculations ou d'autres opportunités ;
- les conditions climatiques qui déterminent pour partie la production de gomme ;
- le prix de la gomme au Soudan (influencé par les cours du dollar et de l'euro, dont dépend le franc CFA) ;
- les anticipations des acheteurs les plus importants de la filière (en fonction de la demande mondiale, de l'estimation de l'offre, de la concurrence).

Le prix varie également en cours de saison : bas en début de campagne, car de moindre qualité (moins sec) et influencé par l'écoulement de la gomme captée par le moyen de l'usure par les intermédiaires ; progressivement à la hausse, pour répondre à la demande des acheteurs, avant la saison des pluies et une chute brutale des prix, faute d'offre en raison de l'état des routes et de la difficulté de stockage de la gomme.

Les prix se forment donc pour une grande part au niveau des exportateurs, qui ont des commandes pour de gros volumes, à prix fixes pour une période donnée. Mais les

**Le véritable enjeu est donc l'accès à l'information sur ce prix, et la compréhension de ce qu'est le juste prix sur un marché donné, à une période donnée.**

acheteurs finaux doivent aussi prendre en compte le prix du marché dans la sous-région s'ils veulent pouvoir être livrés.

Le prix du marché est donc une donnée à laquelle l'ensemble des acteurs de la filière doit se plier, les acteurs les plus influents de la filière tentant de les orienter autant que possible.

Les actions menées par le projet n'ont pas permis de mettre en place un cadre de négociation qui permette de poser les bases d'un dialogue objectif sur les prix :

- A Mongo, un Cadre de Concertation régional a été mis en place. Ce dernier a permis d'initier un dialogue, mais les règles qui ont été fixées n'étaient pas acceptables pour les grossistes : un prix fixe a été défini et accepté, supérieur au cours du marché à une date donnée. Ce prix est rapidement devenu obsolète, car en dessous du marché après quelques mois. Le Cadre de Concertation n'avait pas prévu d'indexer les prix acceptés sur le prix du marché.
- Dans le Salamat, les Unions et la Fédération ont calculé un prix moyen sur l'ensemble de la campagne, leur permettant de couvrir leurs frais de fonctionnement. Ce prix moyen étant calculé sur la moyenne entre le prix le plus haut et le prix le plus bas. Il était donc, de facto, trop haut pendant la moitié de la campagne (acheteurs non intéressés), puis trop bas (vendeurs non intéressés à vendre aux Unions). La Fédération a de fait eu de nombreuses difficultés à écouler sa gomme.

Le calcul du juste prix pour les Unions doit se faire sur la base du prix du marché à N'Djamena une semaine donnée, auquel on retranche les coûts des différents intermédiaires, coûts de transports, frais divers. On obtient

**Ce point de vue est cependant discutable, et discuté : il revient à accepter les règles du marché, alors que des prix fixés sur une durée longue, plus prévisibles, seraient plus profitables aux producteurs, et pourraient convenir également aux acteurs de l'aval, dès lors que ces prix leurs permettraient de conserver un bénéfice suffisant. Il s'agit là d'une question de jugement entre ce qui est souhaitable et réalisable.**

alors un prix sur un marché donné (variable selon la distance à N'Djamena), vis-à-vis duquel les Unions peuvent ou non se positionner.

Le SIF mis en place par le projet à l'échelle nationale n'a pas fonctionné car la DEPS ne se l'est pas approprié, mais les ONG ont pu réaliser un suivi des prix régulier et fiable. Ce travail peut donc être prolongé dans les futurs projets, et les données recueillies exploitées, dès lors qu'un

travail d'accompagnement pour la compréhension de la signification de ces prix sera réalisé, et que les Unions pourront déduire des prix des marchés et des informations reçues par ailleurs de différentes sources, les prix qu'ils peuvent réellement espérer tirer de leur gomme.

Un exemple de suivi des marchés dans le Salamat est présenté ci-dessous :

SP	Date	Désignation	Marché	Prix des différents coros			Qtité en sacs de 100 kg+	Enquête par sondage
			hebdo	3,5 kg	4 kg	5 kg		
Am-Habilé	24/04/2012	Total sacs enlevés	X	0	0	0	7186	X
Am-Habilé	24/04/2012	Prix moyen au coro	X	274	63	258	0	X
Am-Habilé	24/04/2012	Prix moyen au kg	X	78	16	52	49	X
Mouraye	25/04/2012	Total sacs enlevés	X	0	0	0	7595	X
Mouraye	25/04/2012	Prix moyen au coro	X	177	197	979	0	X
Mouraye	25/04/2012	Prix moyen au kg	X	51	56	280	129	X
Djouna	30/04/2012	Total sacs enlevés	X	0	0	0	7531	X
Djouna	30/04/2012	Prix moyen au coro	X	483	511	22		X
Djouna	30/04/2012	Prix moyen au kg	X	138	128	4	90	X
Mangueigne	25/04/2012	Total sacs enlevés					4241	X
Mangueigne	25/04/2012	Prix moyen au coro		359	43	708		X
Mangueigne	25/04/2012	Prix moyen au kg		103	11	142	85	X
Total sacs enlevés dans les 4 Sous Préfectures					26 553			
Prix total moyen en coro dans les 4 Sous Préfectures		323	204	492				
Prix moyen au kg des 4 Sous Préfectures		92	51	98	81			
<b>NB :</b> Le poids de la gomme sale varie entre 120 et 125 kg/sac en polyéthylène. Soit une moyenne de 122,5 kg. Ce sac perd 0,1% de son poids après le tri. On estime le tonnage énuméré ci-haut enlevé dans les différents marchés à 295, 045;								

Source : rapport IRW, CSO juin 2012

## 3.2. STRUCTURATION DES OP ET INTERPROFESSION : CONCILIER RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET CHANGEMENTS DE PRATIQUES



*Analyse de la Gouvernance des Organisations de Producteurs et de leurs expériences de commercialisation de la gomme arabique, F. Bazin, Janv. 2013*

*Formations à la gestion et plans d'affaire, F. Bunge, Dec. 2012*

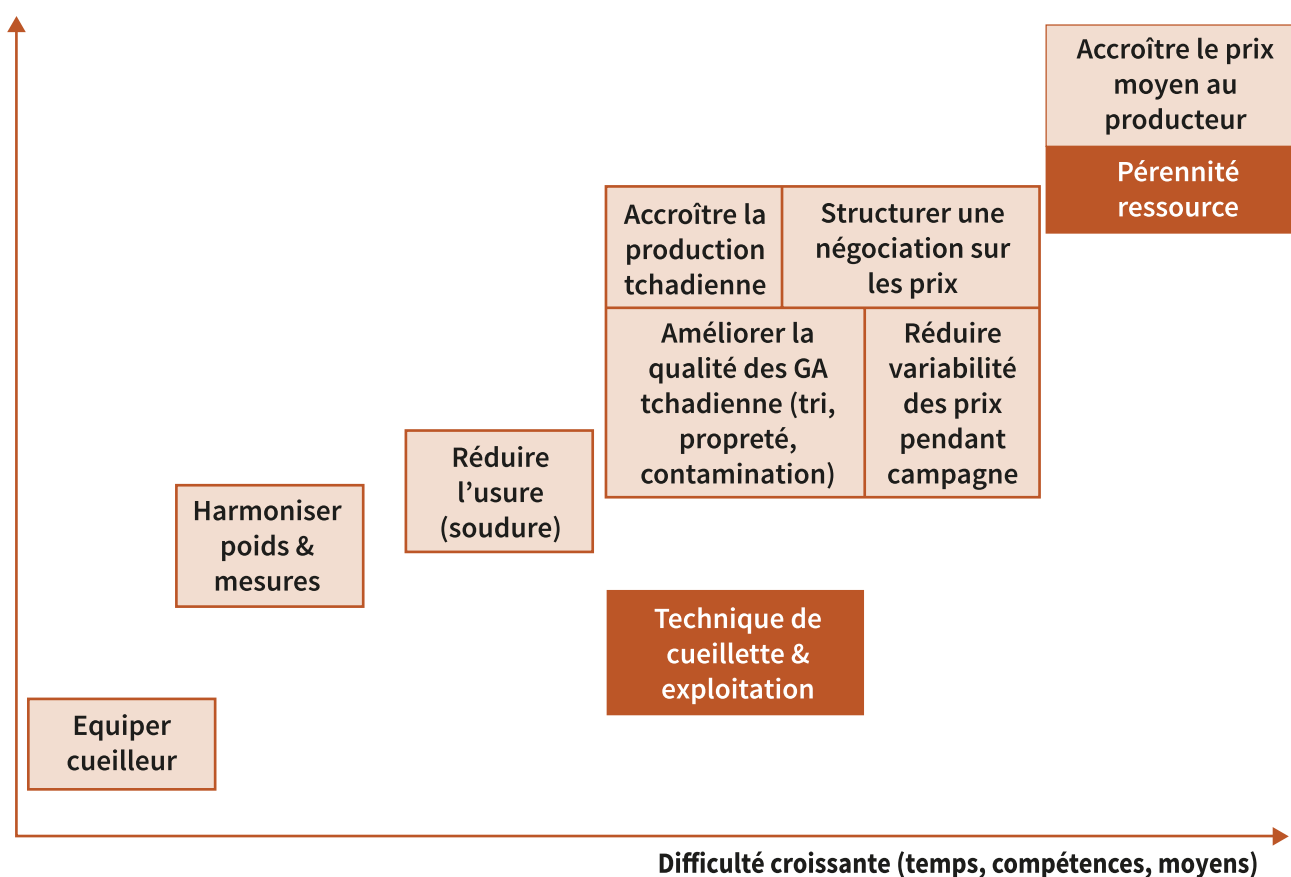
*Crédit stockage, P. Babin, Juil. 2012*

### 3.2.1. Bilan des appuis du PAFGA

La structuration en amont a été identifiée comme une priorité dès les premières études de pré faisabilité du projet PAFGA. Ces activités ont malheureusement dû être réalisées dans un temps court : initialement 3 ans, puis 20 mois. Cette durée ne permet pas de renforcer

durablement les capacités d'Unions de producteurs, qui doit s'envisager a minima sur 4 à 5 années, de préférence davantage.

Les producteurs ont en effet à faire face à de multiples défis, résumés ci-dessous et classés en fonction de la difficulté à y faire face :



Source : Rapport crédit stockage - PAFGA, Pascal Babin, 2012

Les ONG SOS-Sahel et IRW ont cependant consacré une partie significative de leurs appuis à sensibiliser les producteurs, identifier les groupements en évitant des stratégies opportunistes, les regrouper au sein

d'Unions et animer leur structuration autour d'activités fédératrices.

Les résultats obtenus peuvent être résumés sous la



forme d'un tableau présentant les forces, faiblesses, opportunités et risques pour les OP :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte sensibilisation des producteurs et cueilleurs à la bonne gestion des gommeraies</li> <li>- Une mise à disposition d'équipements améliorés, des artisans locaux formés, pour améliorer l'exploitation des gommeraies et la collecte de la gomme</li> <li>- La construction de magasins pour améliorer le stockage et la traçabilité de la gomme, la mise en relation avec les acheteurs</li> <li>- Des formations structurantes (plans d'affaires) pour améliorer la commercialisation de la gomme par les Unions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu ou pas de moyens pour financer les activités des Unions</li> <li>- Une faible capacité à la base (analphabétisme, faible expérience des actions collectives)</li> <li>- Une hostilité des acteurs en aval de la filière</li> <li>- Une exposition au marché forte pour certaines Unions et Fédérations, malgré une structuration faible</li> </ul>
Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une légitimité des Unions pour répondre aux besoins des producteurs de gomme arabique</li> <li>- Un positionnement stratégique dans la filière qui intéressera les acteurs de l'aval à moyen terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un détournement des objectifs initiaux des Unions au profit de l'aval de la filière</li> <li>- Un effondrement des Unions pour mauvaise gestion des fonds alloués ou d'autres problèmes liés à la faible structuration</li> <li>- Des stratégies de sabotage de la part des autres acteurs de l'aval de la filière qui entraînent un échec des tentatives de commercialisation</li> </ul>

### 3.2.2. La structuration à la base : une nécessité pour une filière durable

Les activités de structuration de la filière se sont faites en s'assurant d'une large sensibilisation préalable. Cette sensibilisation a permis de faire émerger une compréhension commune des potentialités offertes par une réelle structuration. Il était important en effet de se prémunir d'un effet d'aubaine inévitable (se grouper pour bénéficier d'aides financières ou en équipements), démarches qui sont très peu pérennes et contre-productives. Un travail important a donc été réalisé pour s'assurer que les groupements créés se fassent sur la base d'une compréhension commune des objectifs.

Une fois les groupements établis, un travail de regroupement en Unions, puis en Fédérations a été entrepris. Si une structuration portée principalement par un projet extérieur présente de nombreux risques, les ONGs ont cherché à éviter les principales erreurs dans ce domaine. Les groupements, comme précisé plus

Ce résumé montre la difficulté à engager une structuration des OP sur de multiples fronts, dont la commercialisation en direct. Etant donné l'ampleur des difficultés auxquelles les groupements et Unions ont à faire face, l'Iram a recommandé aux Unions et Fédérations de se concentrer sur la production d'une gomme de qualité et sur les mécanismes permettant d'en tirer le meilleur prix auprès des acheteurs traditionnels (via des concertations interprofessionnelles). Ces activités vers l'amont de la filière ont montré de bons résultats, alors que le bilan des activités de commercialisation est plus contrasté. Le succès de la Fédération Al-Nadjah (contrat avec un importateur français) reste à être confirmé dans les années à venir, car de nombreuses difficultés devront être surmontées.

haut, ont été formés avec attention ; la structuration en Unions a également été réalisée en s'assurant une bonne représentativité des différents groupements (ce avec de grandes difficultés dans le Salamat, où les cueilleurs, nomades pour la plupart, ont peu de relais sédentarisés).

Cette structuration a présenté quelques dysfonctionnements décrits dans différents rapports, mais a globalement porté ses fruits. Elle a permis de conduire des activités structurantes auprès des producteurs :

- Diffusion de messages techniques, identification de points focaux pour un suivi des prix
- Participation à des réunions de concertation interprofessionnelles
- Formations thématiques techniques et de gestion, réalisation de plans d'affaire, etc.
- Distribution d'équipements (saignettes, entonnoirs)
- Construction de magasins et de puits en concertation avec les Unions.

Les appuis techniques, en l'absence de projets, étaient supportés par le secteur privé, avec des moyens plus limités. Un nombre limité d'infrastructures (puits en particulier), avait également été financé par certains exportateurs. Un argument de poids en faveur d'une nécessaire amélioration du fonctionnement du marché, en faveur des producteurs, est que le projet permet un report des dépenses supportées par les privés vers les bailleurs (UE, Afd, UN, BM, etc.) : il s'agit donc d'un gain net pour ces acteurs de l'aval, dont les frais d'appui à l'amont sont très fortement réduits.

Ces investissements contribuant fortement à une plus grande durabilité de la filière, l'ensemble des acteurs s'en trouve gagnant.

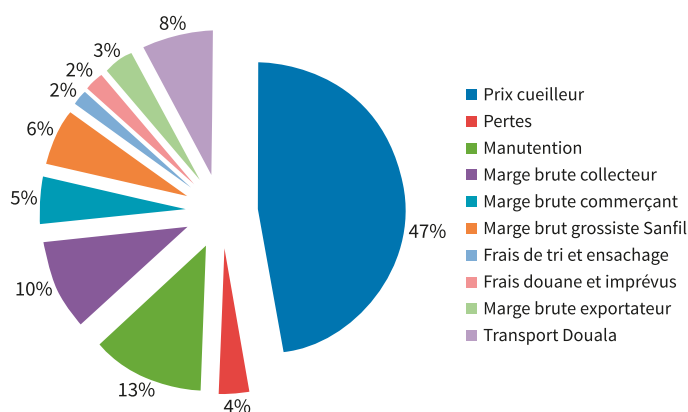
### 3.2.3. Une structuration porteuse d'espoirs en amont de la filière... et en aval

Les opérateurs de l'aval de la filière, exportateurs et grossistes, ont su mettre en place un dispositif qui s'est montré efficace pour répondre aux attentes du marché. Le Tchad a pu ainsi maintenir sa place de leader mondial, derrière le Soudan.

Cependant, le recul régulier des gommeraies, l'appréciation croissante de l'euro (et du FCFA) vis-à-vis du dollar qui grève la compétitivité du Tchad vis-à-vis de ses concurrents directs, et enfin et surtout les nouveaux enjeux liés à la traçabilité de la production, de plus en plus exigée par les acheteurs, sont autant d'éléments qui plaident en faveur d'une meilleure organisation de la filière.

**Les engagements du projet devraient donc pouvoir être pour partie conditionnés à la bonne volonté des grossistes, exportateurs, à collaborer de façon significative aux divers projets à venir. C'est dans le cadre de réunions interprofessionnelles ou de comités de pilotage de projet que ces enjeux pourraient être explicitement formulés, des indicateurs de suivi mis en place, etc. Les exportateurs aiment à penser qu'ils peuvent seuls gérer la filière, mais omettent de mettre en place des mécanismes permettant aux producteurs de tirer une part plus importante des revenus de la filière. L'enjeu n'est pas seulement de sortir les producteurs de la pauvreté seulement grâce à la gomme arabique, cela est illusoire, mais de valoriser suffisamment la gomme arabique, pour que les producteurs trouvent un intérêt à préserver cette ressource, pour en tirer une rémunération attractive, à long terme. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de penser l'animation de la filière à la fois à l'échelle nationale (dialogue interprofessionnel), mais également à l'échelle des territoires, en prenant en compte à ce niveau la contribution de l'ensemble des acteurs locaux, dans et hors filière, privé et public. Le projet PAFGA a montré l'efficacité des dispositifs de concertation ou accompagnement de ce type, pour faciliter l'introduction d'innovations organisationnelles, il sera important de maintenir ces dispositifs – en en renforçant l'animation – dans les projets futurs.**

L'estimation (difficile) de la décomposition du prix FOB Douala a donné les résultats suivants (en pourcentage, pour un prix FOB de 2400 USD/T) :



Ce graphique montre la part importante de la manutention, des frais de tri et ensachage, et des pertes, qui représentent environ 20% du total.

Un travail sur la qualité en amont de la filière, par les producteurs eux-mêmes, permettrait de réduire significativement les pertes (toute en améliorant la qualité globale de la gomme arabique), de réduire les frais de manutention, qui sont aujourd'hui nécessaire à de nombreuses étapes, alors qu'une partie plus importante pourrait être réalisée hors N'Djamena (où les camions ne peuvent pas rentrer).

Le PAFGA considère les Unions comme un maillon essentiel d'un meilleur fonctionnement de la filière. En effet, chaque acteur de la filière a des fonctions précises, des compétences spécifiques. Or, il apparaît que la filière souffre de trop faibles rémunérations des producteurs, en particulier en raison d'un difficile accès de ces derniers au crédit, qui les rend captifs d'intermédiaires.

Les questions d'amélioration de la qualité, de traçabilité, ne trouveront pas de réponse dans l'état actuel de la filière. Un maillon essentiel, à l'amont de la filière, doit donc être renforcé. Un travail sur la traçabilité de la gomme permettrait probablement d'un tirer un bénéfice accru pour les producteurs et les intermédiaires :

- Garanties (documentées au niveau des groupements et/ou Unions) d'absence de contamination à l'arachide;

- Facilitation du travail sur la qualité (promotion des bonnes pratiques) ;

- Certification bio ou équitable, non valorisées aujourd'hui, qui pourraient l'être dans l'avenir ;

- Augmentation des parts de marché grâce à une plus grande fiabilité des approvisionnements.

Une telle adaptation ne pourra se faire sans une participation forte des producteurs, constitués en groupements et Unions. Les missions initiales du PAFGA proposaient également la création de « comptoirs de gomme » susceptibles de jouer ce rôle de collecte d'une gomme de qualité en amont de la filière.

Les opérateurs de l'aval de la filière souhaitent pouvoir intégrer ces structures pour sécuriser leurs approvisionnements et se prémunir de trop fortes variations de prix ; les producteurs, en l'absence de confiance, souhaitent pouvoir vendre au plus offrant et ne pas être dépendant de grossistes ou d'exportateurs.

L'organisation en Unions, qui peuvent réaliser un travail important et utile de collecte et stockage d'une gomme de qualité, est donc une option particulièrement importante pour la filière, que les exportateurs doivent pouvoir considérer, sans craindre une concurrence directe des Unions ou Fédérations, qui n'ont pas de compétences en la matière<sup>1</sup>.



Entrepot de stockage et tri de la gomme

<sup>1</sup> Le cas de la Fédération du Salamat est un cas particulier, qu'il serait plus juste de définir comme un nouvel exportateur, plutôt que comme une Fédération de producteurs.



Une nouvelle organisation des fonctions des différents opérateurs de la filière pourrait être la suivante (Source : Crédit stockage, Pascal Babin, juillet 2012) :

	Fonction technique	Fonction Commerciale	Fonction Financière
<b>Exportateurs</b> (7 à 8, à N'Djaména)	Tamissage, reconditionnement, logistique exportation	Alotement selon conditionnement/ qualité selon clients	Pas de préfinancement immédiat à des Unions (en cas d'accord), mais après plusieurs campagnes
<b>Grossistes</b> (basés au marché sans fil)	Logistique/transport stockage du magasin de l'union > hangar de l'exportateur	Suivi/contrôle du parcours de la livraison par l'union > réception complète par le(s) exportateur(s)	Non
<b>Fédération</b> (régionale) d'unions	Courtage Appui/conseils aux Unions et Groupements	Regroupement commercial des lots. Acheminement. Retours d'expériences & capitalisation Contractualisation avec les exportateurs, voire (mais risqué et non recommandé par Iram) avec les importateurs	<b>Courtage de financement bancaire</b> pour les Unions
<b>Union de groupements</b> (demi-grossiste)	Séchage, nettoyage, contrôle qualité, (tri & tamissage ?) Ensachage, traçabilité, chargement camions	Achat/paiement aux groupe- ments (délais de paiement ?) Achat comptant aux tiers : point de collecte préfectoral Contractualisation avec les exportateurs ou grossistes	<b>Refinancement des groupements</b> (A préciser/décliner par zone & contexte)
<b>Groupement</b> (collecte primaire)	Mise en sac, stockage au village, contrôle qualité, transport à l'union	Collecte aux producteurs et « relais », paiement. Livraison à l'Union	<b>Préfinancement</b> (2 semaines environ) par les cueilleurs (selon zone) <b>Prêts de soudure aux cueilleurs</b>
<b>Cueilleur / producteur</b>	Cueillette ou production	Vente production	<b>Préfinancement par union</b> (2 semaines ?)

Dans un tel schéma, chaque opérateur a une fonction bien définie, qui lui permet d'acheter et vendre la gomme pour son bénéfice, tout en y apportant une valeur ajoutée. Les acteurs qui contribuent à maintenir le statu quo, alors que la situation actuelle met en danger la durabilité de la filière, doivent pouvoir développer d'autres activités moins prédatrices et plus favorables à la compétitivité à long terme de la filière.

### 3.2.4. Prix de la gomme : changer les pratiques sans refuser les règles de marché

La démarche d'appui aux groupements et aux Unions s'est faite dans un esprit participatif, qui, s'il a le mérite d'intégrer les attentes des producteurs, doit se faire avec prudence.

Les producteurs ayant identifié la faiblesse du prix qui leur est offert comme l'un de leurs principaux problèmes, les ONG d'intervention ont mis en oeuvre, en concertation avec les Unions, des stratégies pour résoudre ce problème :

- Cadre de concertation régional dans les zones d'intervention de SOS Sahel : agents de l'ONDR, élevage, environnement ; associations de développement, grossistes, collecteurs, représentant d'Unions)
- Cadre d'accompagnement dans le Salamat (Autorités régionales et acteurs de la filière, société civile)

Il s'agit de cadres informels de discussion interprofessionnelle qui ont tenté d'établir de meilleures règles de fonctionnement.

Dans les zones d'intervention de SOS Sahel, l'aval de la filière a accepté que soit fixé un prix pendant une période donnée.

Les retours de la part des grossistes ont été les suivants :

**« Pour le moment, le cadre de concertation n'a pas fait grand-chose, les grossistes de sans fil ne sont pas informés du système. Je peux moi-même suivre l'évolution du prix et donner des indications. »**

**« Le cadre de concertation au début était un plus, mais ensuite c'est devenu un problème. L'évolution des prix n'a pas été vue, chaque semaine il est nécessaire de discuter les prix »**

*(Grossiste de Mongo)*

En janvier, les Unions ont éprouvé des difficultés à écouler leur production au prix fixé et envisage d'adapter leur prix au marché.

Dans le Salamat, les acteurs de la filière n'ont pas accepté de négocier les prix ; en réaction, la Fédération a calculé un prix qu'elle considérait comme rémunérateur, sur la base d'un prix moyen annuel.

**« L'année passée nous avons fait une grande réunion pour travailler ensemble [Unions, Fédération et grossistes locaux], mais les décisions n'ont pas été respectées. Il est impossible de travailler ensemble car leurs intérêts sont en jeu. »**

**« On vend à n'importe qui, ce qui importe c'est l'intérêt**

**des membres. Mais malgré le prix élevé sur le marché, on donne toujours un prix d'achat très bas aux gens de l'Union »**

*(Membres de l'Union de Mouray)*

**« Qu'est-ce que vous allez faire avec vos 3000 sacs stockés ? De l'encens de marabout ? »**

*(Propos d'un exportateur refusant le prix proposé, rapportés par des responsables d'Union)*

**Dans les deux zones, les difficultés rencontrées sont pour une part non négligeable du fait d'une fixation des prix inadaptée :**

- Dans les zones d'intervention de SOS-Sahel, les modalités de fixation d'un nouveau prix n'ont pas été clairement définies : quel différentiel de prix, par rapport à quel prix de référence, selon quels critères, quelles modalités de révision éventuelle, à quelle fréquence etc. De fait, le prix qui avait été fixé et accepté a été rapidement obsolète et a bloqué les échanges entre acteurs de la filière, portant préjudice aux Unions.

- Dans le Salamat, la fixation d'un prix unique durant toute la campagne est contraire au fonctionnement de la filière. Ainsi pendant la première moitié de la campagne, ce prix était supérieur au prix du marché et la Fédération n'a pas trouvé d'acheteur ; progressivement, le prix s'est rapproché du prix du marché et des négociations ont pu aboutir. Mais les délais de négociation ont été longs et ont mis la Fédération en situation délicate, à l'approche de la saison des pluies.

Par ailleurs, lorsque les prix ont commencé à augmenter, les Unions se sont trouvées dans l'incapacité d'offrir des prix suffisamment attractifs aux cueilleurs et donc de répondre à la demande.

C'est **cette erreur de stratégie qui a finalement acculé la Fédération Al-Nadjah, qui a été en quelque sorte « condamnée à exporter »** : elle n'avait pas d'autre choix pour écouler sa gomme que de trouver un acheteur se positionnant par rapport à un prix déconnecté du marché national et suffisamment rémunérateur pour la Fédération.

En 2013, la Fédération a renouvelé avec l'importateur un contrat important (220 tonnes soit 10 conteneurs).

Ce succès ne masque cependant pas les difficultés importantes auxquelles aura à faire face la Fédération Al-Nadjah, dont la pérennité dépendra autant de sa capacité à gérer les contrats à l'export (fixation des prix selon le marché mondial, logistique, qualité), que de sa capacité à réformer et renforcer sa structuration interne, très fragile.

### « Les exportateurs ont beaucoup de parcelles à Am-Timan »

(Un membre d'Union du Salamat, soulignant ainsi que beaucoup de grossistes du Salamat ont tout perdu en raison de la complexité du marché de la gomme)

A ce jour, on a pu constater des appuis et une concertation participative, qui n'ont cependant pas permis de trouver des solutions pérennes concernant l'accès au marché pour les Unions. Les réalisations en amont, en revanche, font consensus auprès de l'ensemble des acteurs de la filière, y compris de l'aval : formation des producteurs, équipement, messages de sensibilisation, construction de puits, magasins de stockage. Ces actions ont vocation à être amplifiées et prolongées par d'autres projets ; les Unions sont donc des acteurs potentiellement importants de la filière et il serait souhaitable que les grossistes et les exportateurs les soutiennent pour conduire ce type d'action, et continuer à attirer ce type de soutiens de la part des bailleurs. Mais on constate une forte fragilité des Unions face aux contre-stratégies des opérateurs locaux, dès lors qu'elles cherchent à changer le prix de la gomme sur les marchés. Ces contre stratégies sont inévitables, et les ignorer porterait préjudice à moyen ou long terme aux Unions de producteurs.

Il y a donc nécessité d'obtenir un consensus entre amont et aval pour permettre l'émergence de structures à la base. Ce consensus devrait pouvoir émerger dès lors que les conditions suivantes sont réunies :

- Les Unions acceptent le prix du marché, dès lors que ce prix est directement corrélé au prix de N'djamena, déduction faite des frais de transport, stockage en région et autres frais divers ;
- Les Fédérations n'ont pas vocation à se substituer aux exportateurs. Des engagements en ce sens pourraient être pris, des contrats Fédérations – Exportateurs – Importateurs signés ;
- Les Unions offrent un service supplémentaire aux acheteurs, du fait de leur caractère professionnel, qui leur permet d'agir sur les conditions de production, collecte, séchage primaire, transport, tri, ensachage, stockage.

## 3.3. FINANCEMENT DE LA FILIÈRE : DES SOLUTIONS À DÉVELOPPER



*Crédit stockage, P. Babin, Juil. 2012*

*Formation gestion et plans d'affaire, F. Bunge, Déc. 2012*

*Fiche « crédit stockage », capitalisation, Fév. 2013*

### 3.3.1. Les besoins de financement des producteurs, le crédit stockage

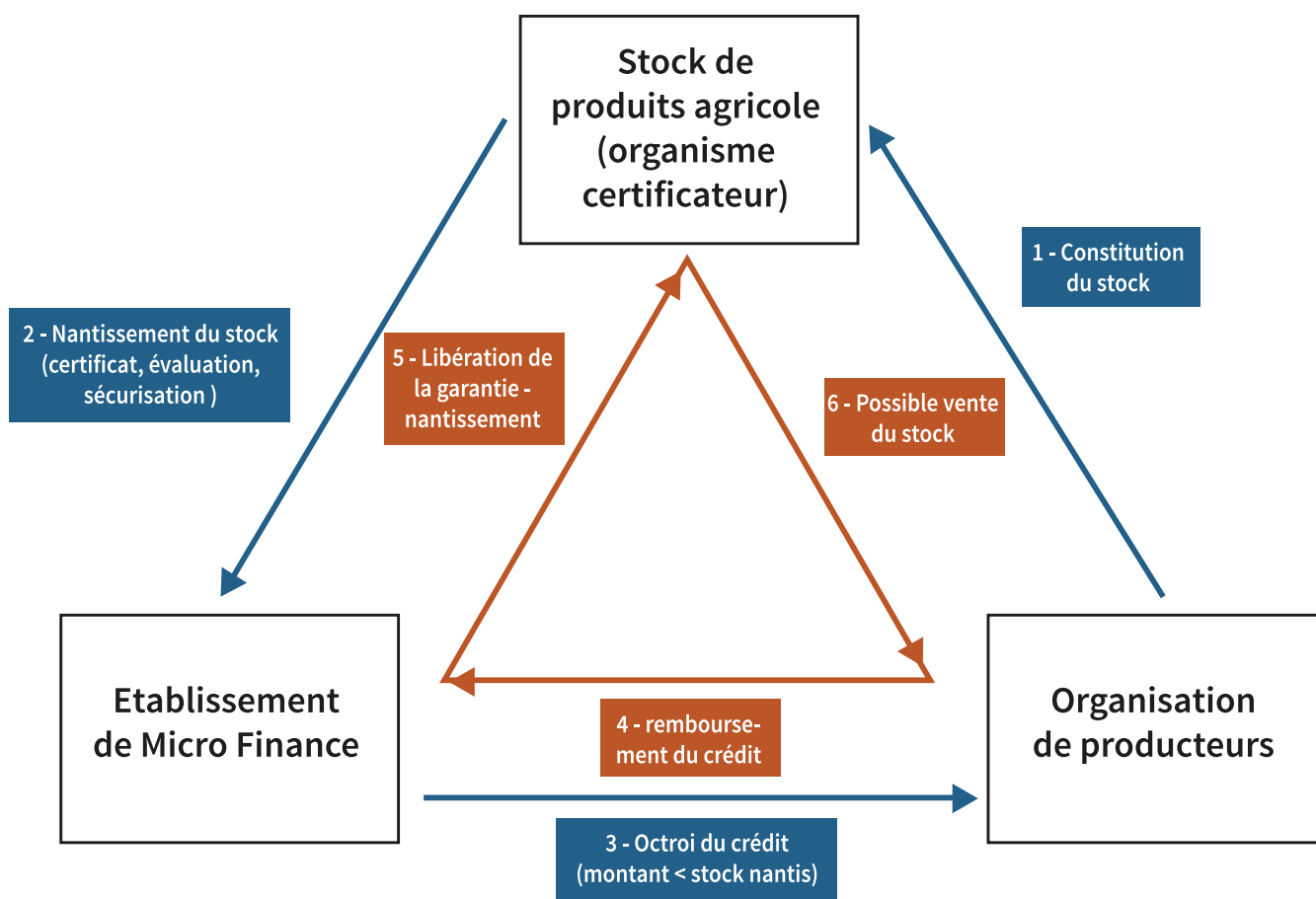
La question du financement de la campagne de la gomme a été identifiée dès les premières missions réalisées dans le cadre du PAFGA, ainsi que celle du recours important des producteurs aux avances usuraires des collecteurs.

Deux missions ont eu à analyser en profondeur cette question. Les conclusions des deux experts ont été respectivement les suivantes :

#### ► 1. Une première mission conclue à la difficulté de mise en place du crédit stockage

Comme présenté sous forme schématique ci-dessous, le crédit nanti sur stock peut être décrit en 6 étapes, allant de la constitution du stock de gomme arabique pour accéder au crédit, à la restitution de ce stock pour la vente. L'organisation de producteur joue un rôle d'interface crucial entre le paysan et l'institution de microfinance.





De l'analyse, il ressort que la filière est insuffisamment structurée en amont pour pouvoir porter un système de crédit nanti sur stock durable, et que d'autres priorités de financement à plus court terme nécessitent également un appui.

Il est considéré que le PAFGA n'a pas les moyens (à la fois humains, sur le terrain, et en temps) de mettre en place toutes les actions nécessaires, ni une offre de crédit allant au-delà d'une phase pilote d'expérimentation. Par ailleurs, contrairement aux autres produits pour lesquels un système de crédit-stockage est mis en place, il n'y a pas « une entrée » et « une sortie » de stock en matière de gomme arabique, mais plusieurs entrées (dépôt au fur et à mesure de la saison) et plusieurs sorties, afin de s'assurer des débouchés.

Le rapport propose donc de mettre en oeuvre deux actions pilotes, afin de tester un système de crédit qui permette de répondre aux priorités des paysans, tout en s'appuyant sur des structures suffisamment fiables pour espérer une continuation des actions au-delà du projet, et leur réplique, dans le cadre d'éventuels projets futurs.

Il est donc proposé d'agir prioritairement au niveau des groupements de collecte primaire et des Unions, en mettant en place des avances sur récoltes vers les

producteurs en période de soudure, ce qui nécessitera en phase initiale la création d'un fonds de garantie, nécessaire au niveau de l'établissement financier. Afin de s'assurer de l'appropriation par les bénéficiaires du dispositif, ce fonds devra être abondé pour partie par les bénéficiaires, le solde étant apporté par le projet PAFGA.

► **2. Une seconde mission confirme cette difficulté et complète les recommandations**

Concernant le système de mobile banking qui avait été envisagé pour faciliter le versement de crédits ou avances au producteurs, la seconde mission conclut qu'il n'est pas possible d'envisager la distribution de crédit par mobile banking dans le cadre du PAFGA, mais que ces dispositifs de transferts pourront être utilisés de façon ponctuelle afin de réduire les importants risques que représente la réalisation des transferts de fonds.

Concernant la mise en place d'un fonds de garantie, il est souligné que celui-ci peut permettre aux cueilleurs d'accéder aux produits de crédit d'une institution financière (UCEC Guéra, dans le Guéra uniquement en 2012). Un protocole d'accord visant à offrir un crédit aux cueilleurs des unions de Baro a en ce sens été élaboré par SOS Sahel. Un projet de protocole a également été fourni par le consultant.

Cependant au cours de l'entretien la mission conclut que « l'UCEC Guéra n'a ni besoin de plus de liquidités, ni besoin de plus de garanties pour financer les cueilleurs. Au mieux le fonds de garantie permettrait une réduction du taux d'intérêt d'un point. Or l'expérience montre qu'en microfinance la variation du taux d'intérêt n'impacte pas significativement sur la volonté d'accéder au crédit. La mise en place d'un fonds de garantie ou même d'une ligne de crédit auprès de l'UCEC Guéra afin de permettre aux cueilleurs de bénéficier de crédit ne semble donc pas utile, au moins dans les termes actuels du contrat. »

Selon cette mission « il conviendrait d'une part, de mieux comprendre pourquoi les cueilleurs ne sollicitent pas de crédit à l'UCEC si celle-ci leur offre la possibilité : produit non adapté ? Absence des garanties matérielles ? Non information des populations ? Il est important de souligner que le protocole n'apporte à ce jour pas de réponse à ces éventuelles limites. »

En complément à ces conclusions, il est important de mentionner que les dernières discussions avec UCEC-Guéra ont permis d'identifier la durée du crédit comme réhibitoire pour les producteurs, l'échéance arrivant avant le début de la campagne. **Un allongement de la durée du crédit – possible selon UCEC Guéra – devrait donc faciliter l'accès aux crédits dans le futur.**

Des négociations avec UCEC Guéra sur une modification des crédits alloués n'a pas eu lieu, faute de temps disponible. Le PAFGA a donc privilégié la mise à disposition de fonds de roulement auprès des Unions (voir ci-dessous)

### 3.3.2. Plutôt que le crédit-stockage : adapter les outils existants, profiter de l'extension géographique de l'UCEC

L'analyse de situation faite par le PAFGA (mission « crédit stockage » et « plans d'affaire ») a montré la fragilité des Unions appuyées, et la multitude de contraintes auxquelles les producteurs avaient à faire face, ce dans un environnement très peu couvert par les Institutions



de Microfinance.

Il a donc été recommandé de démarrer par des actions pilotes, avec un nombre limité de bénéficiaires, afin de pouvoir tester un dispositif, à étendre à moyen terme, lorsque les Unions seront en capacité de porter de manière fiable ce type de dynamique.

Par ailleurs, le projet PAFGA n'a pas pu tester une solution de crédit spécifique à la filière gomme arabique.

Cette solution reste cependant très pertinente dans les situations où de caisses de crédit peuvent prêter aux agriculteurs : les Unions, avec l'appui des projets, peuvent se structurer pour répondre à la demande de garanties des caisses de crédit, et ainsi permettre aux producteurs, sur la base de leur production de gomme arabique, d'accéder à un crédit.

A moyen terme, l'UCEC Guéra a vocation à s'étendre à d'autres régions : projet PROMOFIT dans le Salamat en 2013, extension (Bata, Bokoro) en 2014, implication dans les projets PADEL-G et PAFIT (Finance Inclusive au Tchad), etc.

Les projets futurs devront donc s'appuyer sur cet établissement de microfinance pour permettre aux producteurs d'accéder à un crédit spécifique. Si les projets le permettent, mettre en place des lignes de crédit dédiées au niveau des caisses de l'UCEC Guéra faciliterait encore davantage l'accès au crédit, en évitant la concurrence avec d'autres lignes de financement moins spécialisées.

### 3.3.3. La mise à disposition de fonds de roulement : une réponse appropriée à des contraintes de gestion fortes

Comme recommandé lors des missions d'appui, le PAFGA a donc choisi de privilégier une approche se rapprochant de celle des crédits d'amont, telle que décrit ci-dessous :

*« La pratique actuelle des grossistes d'amont indépendants (d'autres sont totalement dépendant des préfinancements des exportateurs) est d'acheter la première production de gomme (sans visibilité sur le prix de marché) sur leurs fonds propres. Après avoir fait une première livraison et en avoir reçu le paiement, ils procèdent à une deuxième vague d'achat. Les vagues d'achat se succèdent ainsi jusqu'en fin de campagne. Le prix reçu de chaque vague et des indicateurs d'évolution du marché leurs permettent de fixer le prix de la vague suivante. Chaque vague donne lieu à une marge commerciale. A la fin de la campagne, la dernière livraison permet aux grossistes d'amont de récupérer leurs fonds propres (immobilisés depuis le début de la campagne, tandis que le stock de gomme tourne). C'est cette dernière opération qui permet*

**une marge spéculative sur les fonds propres. Ainsi les risques pris par ces opérateurs demeurent limités, car la spéculation ne représente qu'une faible part de l'activité commerciale.** » (*Rapport crédit stockage, P. Babin*).

Les Groupements et Unions créées par le projet ont très peu de fonds propres : la constitution de ces fonds doit se faire progressivement, ce qui n'a pas été possible en seulement quelques mois d'intervention sur le terrain.

L'Iram a recommandé pour la plupart des Unions de producteurs d'avoir une rotation rapide de ses fonds, pour pouvoir générer un chiffre d'affaire aussi important que possible, malgré des fonds initiaux faibles. Pour amorcer ce cycle d'achats/ventes, il est important de pouvoir disposer des premiers fonds nécessaire, car les producteurs ne peuvent pas (ou très peu), remettre la gomme sans être payés. Surtout en début de campagne, les besoins financiers sont très élevés, et les producteurs ne peuvent pas se permettre d'attendre pour être payés, même si le prix attendu est significativement plus élevé.

Certaines Unions ont pu bénéficier d'avances de producteurs, mais ce pour des montants qui restent faibles, et permettent juste de développer une petite activité sociale auprès de quelques membres.

La mise à disposition d'un fonds de roulement, en revanche, a permis à certaines Unions de faire face aux premières commandes, ou de stocker en prévision de commandes ultérieures, à des prix plus élevés. Le choix a été fait de favoriser les Unions du Salamat, ces dernières étant engagées dans des activités commerciales importantes qui nécessitaient des besoins en fonds de roulement importants.

Cette mise à disposition de fonds doit néanmoins s'accompagner d'appuis étroits et ciblés sur la commercialisation de la gomme, car une mauvaise stratégie peut rapidement amputer les fonds et stopper la dynamique de l'Union. Comme développé par ailleurs, les appuis doivent rester prudents et éviter une prise de risque trop grande (spéculation, recherche de marchés éloignés et incertains, etc.).

**Il existe donc des solutions financières aux problèmes des Unions. L'extension géographique de l'UCEC dans les prochaines années sera un élément important pour développer ce type de solution. Les garanties que pourront présenter les Unions iront en s'accroissant si ces dernières sont capables de dégager progressivement des bénéfices de leur activité de vente de la gomme, conformément aux plans d'affaire qui ont été établis. L'établissement de contrats impliquant les exportateurs, et possiblement les importateurs, pourrait également être un levier important pour générer des garanties, à la fois pour l'UCEC et pour les exportateurs. Ce type de contrat pourrait s'établir après que l'Union ait pu faire preuve de sa bonne gestion des fonds, après une ou deux campagnes. La question de l'accès aux finances doit également être perçue sous l'angle de l'évitement du recours aux crédits usuraires pratiqués par les collecteurs pour s'assurer une offre de gomme arabique à bas prix, dès le début de la campagne. La structuration en groupements et Unions permet aux producteurs de s'affranchir de cette contrainte, en favorisant les solidarités entre membres, en générant des fonds pour partie utilisés à des actions sociales (avances de quelques mois avec remboursement en gomme, pour des montants limités), en permettant de vendre à meilleure prix la gomme.**

### 3.4. QUALITÉ ET TRAÇABILITÉ : UN ENJEU FÉDÉRATEUR



*Commerce International de la Gomme Arabique et Recherche de Nouveaux Marchés*  
O. Renard, C. Patat, Janvier 2013

*Rapports Système d'Information sur la Filière et Observatoire des prix et marchés,*  
O. Renard, 2011

Les acteurs de l'aval de la filière, qui ont su mettre en place un rapport de force qui leur est favorable pour la fixation des prix de la gomme arabique, ont un intérêt stratégique à collaborer avec l'amont de la filière, même

si aujourd'hui on assiste plutôt à des rapports de force.

Les industriels européens et américains, dès 2011, ont fortement insisté sur la nécessité de pouvoir garantir



l'absence de contamination à l'arachide, denrée allergène, ce autrement que sur la base des déclarations rassurantes des exportateurs ou grossistes. Le Soudan a su être réactif face à cette exigence, en donnant des garanties suffisantes aux acheteurs. Les exportateurs et grossistes tchadiens ont déployé d'importants moyens privés pour diffuser ces informations sur le terrain, en déplaçant des équipes de sensibilisation et en informant leurs intermédiaires.

La mise à disposition de sacs neufs sur les marchés devrait également être un facteur favorable pour éviter les contaminations à l'arachide, celles-ci pouvant avoir lieu par l'ensachage dans des sacs ayant déjà servi à transporter de l'arachide. Mais ces précautions valent également pour les problèmes de contamination aux produits phytosanitaires ou autres contaminants indésirables.

A ce jour, l'aval de la filière supporte des coûts de transaction élevés pour pouvoir assurer aux acheteurs des produits de qualité suffisante. Mais les exigences des acheteurs augmentant, en particulier en termes de traçabilité (ce qui a été rappelé fortement par les importateurs européens dans le cadre de l'étude du commerce international de la gomme fin 2012), les coûts vont devenir trop élevés, pour des résultats probablement insuffisants.

En effet, assurer la traçabilité oblige à avoir dès la gommaraie connaissance des conditions de récolte, de stockage au champ, dans les foyers, dans les entrepôts, etc. Or, des garanties sur ces différents points ne pourront être obtenues que si les paysans sont directement impliqués et organisés dans un cadre professionnel, ce pour les raisons suivantes :

- Possibilité de prise en compte des problèmes éventuels des producteurs et développement de réponses appropriées ;
- Organisation dès l'amont permettant de limiter les coûts de transaction (diffusion de l'information, accès à l'information), d'organiser les producteurs pour plus d'efficacité (facilitation de l'accès aux outils, sacs, lieux de stockage propres et contrôlés, voire certifiés) ;
- Les producteurs doivent être impliqués pour garantir une réelle traçabilité, cela nécessite un intérêt financier, qui passera soit par une augmentation des prix (liée à une meilleure qualité), soit par une diminution des coûts, tous deux possibles par une organisation commune ;
- Les certifications privées (bio, équitable, UTZ, RainForest, etc.), dont le marché est croissant et dynamique, représentent un marché important, accessible uniquement si les producteurs sont organisés.

La crainte exprimée par l'aval de la filière est d'être dépossédée de son rôle : les Fédérations, ou même les Unions, auraient vocation, à plus ou moins long terme, à remplacer les exportateurs et les grossistes. Est-ce le cas ?

En effet, la Fédération Al-Nadjah du Salamat a pu signer un contrat avec un acheteur européen. On peut considérer cette vente comme un succès : une organisation de producteurs capable de répondre à la demande d'un acheteur européen, en qualité et (partiellement) en quantité.



Mais ce contrat sera difficile à honorer sur le long terme, ce pour plusieurs raisons :

- Blocage de l'aval de la filière (difficulté à accéder à un transporteur, tracasseries multiples, tentatives plus ou moins réussies de perturber la livraison, accès aux ressources localement freinée (les collecteurs ne vendent pas aux Unions leurs stocks, quel que soit le prix), etc.) ;
- Problèmes pour assurer une qualité réellement satisfaisante (manque de savoir-faire, qui peut cependant être progressivement comblé) ;
- Fonds de roulement insuffisant pour répondre à une demande significative ;
- Manque de compétences potentiellement rédhibitoire pour traiter avec les acheteurs (compétences supplées par IRW dans le cadre du PAFGA) : fixation des prix, fixation des termes des contrats ;
- Structuration très fragile : la Fédération ne représente pas suffisamment les producteurs ; en effet, il a été jugé nécessaire d'intégrer à des postes stratégiques des professionnels du commerce de la gomme non producteurs, ce qui a posé des problèmes réels et répétés ; en se coupant de ces compétences – comme cela semble nécessaire –, les responsables de la Fédération seront-ils en capacité de maintenir leur activité commerciale ?

Il est malgré tout important de rester pragmatique, en

cherchant à améliorer progressivement la Fédération. Il y a en effet une dynamique locale forte, ce qui est très important et positif pour construire un schéma plus durable à moyen terme.

Outre le cas particulier de la Fédération du Salamat, il faut rappeler les éléments de définition et les recommandations suivants :

- L'export est un métier ; les expériences d'exportation par les OP se font dans la plupart des cas avec l'appui d'une ONG sur le long terme ; dans le cas de la filière gomme arabique, filière d'exportation historique, priorité devrait être donnée à l'amélioration du fonctionnement de la filière, l'exportation directe devant rester une exception pour sortir de situations bloquées (le cas de la Fédération du Salamat);
- Les groupements, Unions, Fédérations, on de nombreux défis à relever en amont de la filière, une trop grande dispersion peut s'avérer contre-productive ; nouer des partenariats avec les acheteurs (grossistes, exportateurs) peut s'avérer à long terme plus bénéfique qu'une stratégie de concurrence ouverte ;

- La question des prix, stratégique, peut être abordée par de nombreux biais ; le prix d'achat final n'est pas le seul indicateur à prendre en compte car les coûts à supporter pour la commercialisation seront plus élevés pour la Fédération que pour les acteurs spécialisés de la filière (tri, transport, procédures d'exportation, etc.).

Les producteurs aujourd'hui ont le sentiment – légitime – d'être exploités. Mais le prix du marché n'est pas le principal problème : le problème principal réside dans les conditions d'accès à ce marché (information sur le prix, problème de pesée, de stockage pour les producteurs, etc.) et à l'absence de rémunération de la qualité (non rémunération des services supplémentaires que sont le tri, le séchage, le conditionnement et stockage propre, le nettoyage, etc.).

Or, les importateurs demandent aujourd'hui à ce que la qualité et la traçabilité de la gomme arabique s'améliorent. En offrant un service supplémentaire aux importateurs et en assurant une structuration qui permette de limiter les coûts de production, stockage, acheminement, conditionnement, producteurs et autres acteurs de la filière peuvent ensemble répondre à ce défi.

**Le point de vue du PAFGA (tel que présenté en fin de projet aux parties prenantes au PAFGA), qui nous semble devoir guider les actions futures, et qui doit pouvoir faire consensus entre les différents acteurs est le suivant : Soutenir les Unions est dans l'intérêt des exportateurs :**

- Efficacité des messages aux producteurs, donc meilleure gestion des ressources gommiers
- Accès à des services financiers (moins de préfinancement à mobiliser), du conseil, des appuis matériels de différents projets (stockage, etc.), des formations
- L'Union est un interlocuteur compétent pour résoudre les problèmes (prix, qualité, contamination, etc.)
- Relations contractuelles restent à établir entre d'un côté les exportateurs et de l'autre les Fédérations et Unions (cas du Salamat)
- Les Fédérations n'ont pas vocation à remplacer les exportateurs même si elles doivent commercialiser leur gomme
- Une Fédération a vocation à remplacer progressivement les structures projets, pour appuyer de manière durable les Unions
- Une Fédération appuie ses membres, les paysans-cueilleurs, voire les collecteurs, ceux qui dans une zone donnée ont décidé de travailler ensemble, pour des intérêts communs. Dans le cadre des projets à venir, les questions suivantes doivent donc pouvoir trouver des réponses : Quel rôle pour une Organisation Interprofessionnelle (ATPGA ou autre), vis à vis des Unions, des Fédérations ? Est-il possible que le niveau national travaille avec les Unions pour améliorer la qualité et la traçabilité des produits, contribuer au renforcement des Unions par des contrats favorables (prix du marché + prime qualité + pesée au kilo), pluriannuels, mutuellement respectés ? Si un consensus s'établit sur ces questions, alors il est à souhaiter qu'un travail en commun sera possible sur les questions-clé de la filière que sont la traçabilité, la contamination à l'arachide, les certifications, mais aussi la régénération des gommierais, le crédit, etc.



# 4

## COMMENT GÉRER DURABLEMENT LES RESSOURCES AU NIVEAU DES TERRITOIRES ?



En quoi les actions de terrain ont-elle permis de faire évoluer localement la filière, quelle a été la contribution des appuis du PAFGA à une meilleure gestion de la ressource, comment les autorités locales ont-elles été impliquées pour favoriser une meilleure gestion des ressources au niveau d'un territoire donné (Commune, Région) ?

La filière gomme arabique a en effet la particularité de s'appuyer sur des zones de production très contrastées, en termes de peuplement gommier (Acacia senegal sur

des parcelles identifiées, Acacia seyal dans des massifs naturels, en particulier), mais également d'être à l'interface de problématiques économiques, environnementales, sociales, impliquant la participation d'une grande diversité d'acteurs au niveau d'un territoire donné.

Cette complexité et cette diversité d'acteurs doit pouvoir être appréhendée de manière aussi complète que possible, afin d'agir de manière pertinente et efficace.

## 4.1. UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES RESSOURCES ET DES ACTEURS COMME PRÉALABLE À UNE MEILLEURE GESTION

La connaissance de la ressource est nécessaire pour organiser la filière : connaître les zones de production, l'état des gomméraires, permet d'estimer la production potentielle, de planifier des campagnes de repeuplement, d'identifier au mieux les sites pour installer des puits, etc.

Les 4 ingénieurs forestiers du MERH ont été fortement impliqués dans les diagnostics initiaux du projet, dans les différentes zones : identification des producteurs, des groupements ou Unions existants, des principaux acteurs de l'aval, état des ressources en gomme, etc.

Dès que les matériels ont été mis à leur disposition (GPS, Photos satellites, SIG, etc.), et qu'une formation intensive a pu être réalisée, les ingénieurs se sont engagés dans la réalisation d'une cartographie précise des gomméraires dans les zones d'intervention du projet.

Il s'agit là d'un travail très important, jamais réalisé, qui représente un acquis très important du PAFGA. Il est important de souligner ici que ce travail a été possible grâce à la collaboration avec le projet SIDRAT de l'UE, en particulier l'investissement personnel de l'assistant technique du projet, qui a suivi étroitement et appuyé les ingénieurs forestiers au fur et à mesure de l'avancée de leurs travaux.

Le MERH peut donc aujourd'hui se féliciter d'avoir acquis en son sein des compétences de pointe en cartographie et gestion de base de données de type SIG (Système d'information géographique).

Or, à ce stade, si les cartes ont été réalisées, la base de données n'a pas été renseignée de toutes les informations qualitatives souhaitées, potentiellement très intéressantes pour améliorer les connaissances sur la filière :

- En premier lieu, il reste à évaluer la production potentielle des gomméraires cartographiées, en renseignant pour chaque zone, l'état de la gomméraire, et en estimant une production annuelle (en kg/ha/an).

Ce travail permettrait d'estimer la production actuelle, mais également de faire des projections à moyen et long terme, en prenant en compte les dynamiques de déforestation / repeuplement passées et futures, et l'âge des gomméraires.

- Renseigner différents points en utilisant le Système d'Information sur la Filière :

- Capacité de stockage par village
- Visualisation des réalisations des différents projets (puits, magasins, balisage de pistes, implantation de pépinières, etc.)
- Création de cartes thématiques permettant d'identifier aisément et de localiser différents prestataires de services (fournisseurs de plants, matériels, sacs neufs, lieux de stockage contrôlés, etc.)
- Création de cartes thématiques permettant de visualiser les stocks disponibles et les prix à une date donnée (si le SIF est fonctionnel dans les projets futurs)
- Etc.

Il existe donc une multitude d'applications possibles pour faire vivre ce travail important réalisé par le PAFGA, avec l'implication des ingénieurs forestiers. Il est donc très important de pouvoir capitaliser sur ces acquis, en mobilisant les ingénieurs forestiers dans les futurs projets et en leur donnant les moyens de travailler, en étroite collaboration avec les ONGs de terrain et les acteurs de la filière.





## 4.2. DES INVESTISSEMENTS EFFICACES POUR EXPLOITER ET PRÉSERVER LES GOMMERAIES

« En 1990, les gomméraires étaient à moins d'un kilomètre des villages. Aujourd'hui, il faut parcourir parfois plus de 10 km pour les atteindre »

*Un producteur de Mongo.*



Ce témoignage d'un producteur montre la forte régression des surfaces de gomméraires dans certaines régions (ici, le Guéra, mais le constat vaut pour l'ensemble des régions de production de la gomme arabique). Les exportateurs et grossistes de la filière pensent également que ce problème est une priorité, allant jusqu'à considérer que cela devrait être le seul appui du PAFGA : construire des pistes et des puits (pour accéder aux gomméraires éloignées) et planter des acacias.

Le PAFGA a donc répondu à ces attentes, malgré une durée d'intervention réduite par rapport aux prévisions initiales :

- Balisage de pistes dans le Salamat
- Fourniture d'équipements pour faciliter la collecte et les campements dans des zones éloignées (bidons, couvertures, toiles de tente) ;
- Fourniture d'équipements (saignettes, entonnoirs) pour réaliser une saignée moins traumatisante pour les acacias
- Fonçage de 8 puits dans des zones stratégiques (Salamat)

Une composante importante du PAFGA, en lien avec la préservation des ressources, a été le travail de sensibilisation et de formation des producteurs et cueilleurs : diffusion de nombreux messages radios thématiques, en arabe et langues locales, formation au sein des groupements, réunions de sensibilisation dans les villages aux bonnes techniques d'exploitation, à la

lutte contre la coupe pour alimentation animale, les feux de brousse, etc.

De l'avis des producteurs et des parties prenantes au projet, ces activités ont eu un impact réel auprès des populations locales : prise de conscience de l'intérêt porté à la production de gomme, de son potentiel futur (donc la nécessité de préserver ces ressources), meilleure prise en compte de la nécessité d'une exploitation rationnelle des arbres (et des critères de qualité de la gomme).

La structuration en groupements et Unions, par ailleurs, a facilité grandement la diffusion de ces messages, et la réalisation d'actions communes.

Il sera donc important, dans les futurs projets, de maintenir et d'intensifier ces activités, pour contribuer à la préservation des ressources.

Il sera par ailleurs primordial de prendre également en compte le fait que de nombreux propriétaires de gomméraires sous-traitent l'exploitation de la gomme à des travailleurs saisonniers, qui sont le plus souvent rémunérés au poids, et peu ou pas à la qualité, ou en prenant en compte la qualité de la saignée. Des groupes de travail devraient réfléchir à comment mettre en place des mécanismes permettant une meilleure exploitation des gomméraires par ces travailleurs.

La régénération et l'aménagement des gomméraires, par ailleurs, a été insuffisamment développé par le PAFGA. Il sera important, en s'appuyant sur les Unions, groupements, et autres acteurs privés et/ou publics, de multiplier les pépinières et les opérations de semis. Il faudra veiller à ce que l'activité de production de plants soit faite de manière rationnelle, en évitant par exemple des distributions gratuites de plants qui pourraient porter préjudice aux pépinières existantes et dynamiques, ou des campagnes de repeuplement sans réelles concertation avec les producteurs et les éleveurs directement concernés.

Enfin, il est important de souligner à nouveau que l'un des éléments critiques favorable à une gestion durable et à un développement des gomméraires est le paiement d'un prix juste pour la gomme, ainsi que des perspectives positives à moyen-long terme. Les différents projets à venir, dès lors que des résultats probants auront été obtenus – dont des mécanismes de fixation des prix plus transparents et des signes positifs de la part des exportateurs en termes de modalités de gestion de la filière – devraient donc pouvoir impacter positivement en favorisant une gestion plus durable par les producteurs eux-mêmes.

### 4.3. L'ANIMATION TERRITORIALE, FACTEUR D'EFFICACITÉ ET DE PÉRENNISATION DES ACQUIS

La filière gomme arabique est une filière d'exportation, qui implique donc depuis la production jusqu'à l'exportation un ensemble d'acteurs privés et publics. Un bon fonctionnement de la filière nécessite donc qu'un environnement favorable puisse être mis en place tout au long de la filière, dans ses multiples dimensions :

- Fonctions d'appui : infrastructures, communication, structures d'appui au renforcement des capacités, développement de services (crédit en particulier)
- Fonctions de régulation : mise en place de règles de protection des gomméraires, de respect de normes plus ou moins formelles (non contamination aux produits phytosanitaires ou à l'arachide par exemple), taxes, etc.

Ces fonctions, qui sont une condition importante au bon fonctionnement de la filière proprement dite (les acteurs et les relations entre eux), sont très insuffisamment développées au Tchad.

Le PAFGA et les différents projets d'appui à la filière seront logés au sein des Ministères du Commerce et de l'Industrie et/ou du MERH. Les ministères mettront donc en oeuvre leurs politiques dans le cadre des projets.

L'Etat ayant peu de moyens pour développer et mettre en oeuvre des politiques à l'échelle nationale, il est important que puissent également se développer, à l'échelle locale, des dynamiques permettant d'assurer tout ou partie ces fonctions.

Les ONGs d'appui ont cette responsabilité dans le cadre des projets (facilitation de l'accès au crédit, formation des OP, facilitation du dialogue interprofessionnel et professionnel, appui à la concertation locale, etc.) mais ne peuvent pas se substituer aux autorités locales, tant pour des raisons de légitimité que pour des raisons de pérennisation des acquis des projets.

Si l'on se place dans une perspective d'appui à long terme de la filière à travers différents projets, cette question de l'implication des autorités locales, mais également de la société civile au sens large est importante (diverses associations, secteur privé, plus ou moins directement impliqué dans la filière gomme arabique).

Le PAFGA a été apprécié dans les différentes régions d'intervention car il a su mettre en place des cadres de concertation, ou d'accompagnement, qui ont impliqué les autorités locales. Des réunions de restitution du PAFGA ont été effectuées et fortement appréciées par ces mêmes autorités locales, car preuves d'une volonté de les impliquer autant que possible.

Dans le Salamat, les membres d'une Association locale ont été recrutés pour assurer l'animation sur le terrain.

Il serait souhaitable, dans le cadre des projets futurs, de continuer cette démarche et de l'approfondir en développant en particulier :

- La participation aux Plan de Développement Locaux (PDL), planification locale et régionale ; être impliqué et suivre la mise en oeuvre, en particulier en impliquant la diversité des acteurs du territoire dans les choix des projets (emplacement des magasins de stockage, des puits, pistes, etc.)
- L'implication des porteurs locaux de dynamiques locales, en lien avec la filière
- Une sensibilisation large et la conduite d'actions fédératrices
- L'implication des autorités locales pour régler d'éventuels problèmes (conflits fonciers, litiges commerciaux, clarifications légales, etc.)

Cependant, comme l'a montré le projet PAFGA, il est important que chaque acteur agisse bien dans le cadre de ses prérogatives ; les autorités locales, en particulier, n'ont pas à imposer des prix ou à interférer dans le cadre de relations entre opérateurs de la filière (sauf éventuellement en cas de non-respect d'engagements). Afin d'éviter ce type de problème, il est donc important que les rôles des différentes parties prenantes, à la fois au coeur de la filière et dans son environnement, connaissent leurs rôles respectifs. Les projets peuvent en cela les appuyer, par des formations spécifiques.

PAFGA ET INGÉNIERIE DE PROJET





La réflexion sur la mise en oeuvre d'un projet ne peut être dissociée de ses dimensions opérationnelles : moyens humains et matériels, partage des responsabilités entre les différentes parties prenantes, environnement institutionnel, réglementaire de la réalisation du projet.

L'analyse du cycle de projet, telle que définie par l'Union Européenne, est un cadre qui permet d'améliorer la qualité des projets aux différents stades de réalisation : programmation, conception, instruction, financement, mise en oeuvre, évaluation.

Ce cadre permet donc, dans le cadre d'une capitalisation de projet, l'analyse des différents éléments critiques ayant contribué – ou non – à la réalisation des actions du PAFGA à l'atteinte de son objectif global (« Augmenter durablement la valeur et les volumes de la gomme arabique produite et commercialisée au Tchad »), et de mesurer l'atteinte de ses objectifs globaux, à savoir la réduction de la pauvreté au Tchad, la lutte contre l'insécurité alimentaire des populations dans les zones rurales et la lutte contre la désertification.

## 5.1. UN PILOTAGE SOUPLE, FACTEUR DE RÉUSSITE

Le Programme d'Appui à la Filière Gomme Arabique est suivi par :

- Un Comité de Suivi Opérationnel (CSO), chargé de suivre et d'examiner les aspects techniques, administratifs et financiers du PAFGA. Il se réunit une fois par trimestre.
- Un Comité de Pilotage (CP), chargé de donner les orientations et définir les axes stratégiques pour la mise en oeuvre du projet. Il se réunit une fois par an sous la présidence du Ministre de l'économie, du plan et de la coopération internationale / Ordonnateur National du FED.

Le CSO regroupe l'ensemble des parties prenantes à la mise en oeuvre du projet (Associations représentatives, ONGs SOS Sahel et IRW, équipe projet, MERH, Cellule Action, la DUE).

Le projet a été mis en oeuvre à travers différents dispositifs :

- Actions transversales mises en oeuvre par l'équipe permanente du PAFGA (Coordonnateur, Assistant Technique, Ingénieurs Forestiers, équipe administrative et financière), rattachement du responsable l'Observatoire, collaboration avec la DEPS du MERH

- Appuis techniques sous forme de missions courtes réalisées par le consortium Iram/Eco

- Appels à proposition (recherche (infructueux), projets (qui ont permis d'identifier SOS Sahel et IRW)

- Appels d'Offre (matériel (bureau, matériel roulant, GPS, etc.), constructions (locaux projet, puits, magasins).

Le PAFGA a connu des difficultés de démarrage, qui ont nécessité une redéfinition des priorités en cours de projet. La Délégation de l'Union Européenne, la Cellule Action, ainsi que l'ordonnateur du FED, ont validé le nouveau plan de travail proposé par l'Assistant Technique, ce qui a permis au projet de se concentrer efficacement sur les activités prioritaires.

Au cours de la mise en oeuvre du projet, une étroite collaboration entre Assistance Technique, bailleur et maîtrise d'ouvrage a permis de lever aisément les obstacles liés aux procédures complexes de mise en oeuvre.

Le projet a donc pu fonctionner efficacement, avec une équipe centrale relativement restreinte, assurant le pilotage global du projet en lien étroit (CSO, Comités de pilotage) avec les autorités et le bailleur, les ONGs prenant en charge les activités de terrain.

## 5.2. DES PARTIES PRENANTES AUX INTÉRÊTS DIVERGENTS : COMMENT ANTICIPER LES BLOCAGES ?

### 5.2.1. Des acteurs dominants peu favorables au changement

La filière gomme arabique est une filière d'exportation, qui s'appuie sur des ressources naturelles exploitées soit dans le cadre d'une activité de cueillette (pour la gomme tahlà), soit comme production en propre appartenant à

des paysans (gomme kitir). L'exploitation de la gomme arabique fait intervenir un ensemble d'intermédiaires, qui permettent de sécuriser l'accès à la ressource des acheteurs finaux, selon une structuration de filière efficace, mais peu pérenne : système de crédit usuraire, manque de transparence sur les prix, problèmes de pesée, absence d'appui à l'amont de la filière.



La gomme arabique étant un produit recherché générant des ressources considérables (127 millions d'USD en 2011), la filière, en l'absence de cadre institutionnel, s'est structurée sous forme de cartels informels<sup>2</sup> : « **Le cartel est un oligopole où les quelques vendeurs obtiennent le contrôle d'un marché par entente formelle. C'est une forme de concentration horizontale où de grandes entreprises juridiquement et financièrement indépendantes ayant des activités comparables sur un même marché, s'entendent en vue de contrôler ce marché, dans le but de rendre plus difficile l'entrée de nouveaux concurrents et de maximiser leurs profits. L'entente est généralement mise en oeuvre pour fixer les prix et les critères qui les régissent et est destinée à empêcher l'arrivée de nouveaux vendeurs. Elle est plus courante dans le cas où les vendeurs disposent de produits homogènes.** »

Dans un tel contexte, la difficulté pour un projet d'appui est de pouvoir améliorer le fonctionnement de la filière, tout en évitant de la déstructurer (mise en place de contre-stratégies défavorables aux bénéficiaires du projet), avec comme finalité de l'intervention, un objectif de réduction de la pauvreté des populations rurales impliquées dans les activités de récolte.

Une analyse des intérêts et attentes de l'ensemble des acteurs de la filière montre ainsi de forts conflits d'intérêt, même si un diagnostic global montre la nécessité, pour le bénéfice de tous, d'une gestion plus durable (et donc plus équitable) de la filière gomme arabique.

**Dans le cadre du PAFGA, les blocages au sein de la filière n'ont pas manqué d'apparaître** : des opérateurs se sont opposés au projet en diffusant des informations fausses, certains bénéficiaires du projet ont vu leur accès au marché freiné ou stoppé par des opérateurs opposés à leurs actions.

En particulier, l'appui aux Unions de producteurs /

Le PAFGA a su mettre en place des activités favorisant ces acteurs en aval de la filière, tout en bénéficiant dans le même temps aux acteurs de l'amont : la recherche de nouveaux débouchés, le développement d'outils de communication, le maintien d'un dialogue constant avec les principaux opérateurs de l'aval ont permis d'éviter un rejet du PAFGA. Cependant, il reste encore à faire partager une vision à long terme de la filière, où les acteurs actuels, dont les pratiques sont peu durables, seraient prêts à accepter de nouvelles modalités de structuration. Le rôle des Unions et Fédérations de producteurs et cueilleurs, en particulier, est un point critique à discuter.

cueilleurs et aux Fédérations d'Unions a été interprété comme une volonté de se substituer aux opérateurs de l'aval de la filière, grossistes et exportateurs, alors que l'objectif principal de ces appuis est la mise en place de structures en capacité de répondre aux besoins de l'amont de la filière (services dont le crédit, équipements, etc.), et de faciliter l'écoulement de la gomme.

La structuration d'un nouveau pouvoir en amont de la filière venant bousculer des positions anciennes, certains opérateurs s'y sont opposés.

### 5.2.2. Un positionnement institutionnel complexe

Un autre enjeu majeur a trait aux porteurs du projet : maîtrise d'ouvrage étatique, maîtrise d'oeuvre déléguée à un bureau d'étude et à des ONG. Dans un environnement où les ministères tchadiens souffrent de manques de moyens humains et financiers importants, qui entravent leur bon fonctionnement, quel type de dispositif mettre en place pour une mise en oeuvre satisfaisante à tous points de vue ?

La mise en oeuvre du projet a en effet confirmé la difficulté de réalisation des activités portées par le MERH :

- Retard au démarrage du projet d'une année, ce qui a eu des conséquences importantes sur l'impact final du projet ;
- Mobilisation limitée de certains cadres du MERH (DEPS) pour travailler sur la filière, ce qui a rendu le Système d'Information mis en place insuffisamment opérant ;
- Faible attractivité des postes à responsabilité (Observatoire) rendant difficile une continuité d'action ;
- Implication du MERH au-delà de l'équipe projet en deçà des espérances, qui pose la question de l'appropriation et de la durabilité des actions menées.

L'insertion institutionnelle du projet PAFGA est en soi un des objectifs du projet, qui repose principalement sur le MERH.

Les projets qui succéderont au PAFGA s'appuient davantage sur le Ministère du Commerce et de l'Industrie, actant ainsi de l'importance économique de cette filière, et des enjeux commerciaux. Cependant, cela pose la question de l'importance portée aux ressources naturelles, qui sont la base du développement de la filière gomme arabique.

Quelle articulation trouver entre MERH et Ministère du Commerce et de l'Industrie, pour quel impact in fine ? Quel lien avec une structure projet ?

Le projet PAFGA a montré que les principaux enjeux de développement de la filière vont bien au-delà de la

<sup>2</sup>Source Wikipedia

question de la ressource : ils sont transversaux, et ont trait pour une bonne part à des enjeux commerciaux, ce qui justifie le positionnement d'un projet au niveau du

ministère concerné, mais ils concernent également des enjeux de développement territorial, de financement de l'agriculture, etc.

L'ancrage institutionnel est une question importante, mais les leviers de développement de la filière gomme arabique sont multiples. Le principal enjeu pour le projet est de pouvoir s'appuyer sur des interlocuteurs de la société civile et du secteur privé suffisamment représentatifs de la filière (Unions et Fédérations, ATPGA, AEGAT, etc.), en capacité de relayer les préoccupations des acteurs tout au long de la filière à l'Etat tchadien. Les ministères, en s'appuyant sur l'expertise du projet, doivent pouvoir répondre aux attentes des différents acteurs, dès lors qu'elles contribuent à faire évoluer la filière dans le sens d'une contribution au développement durable du pays.

### 5.3. UNE STRATÉGIE D'INTERVENTION TOURNÉE VERS L'AMONT DE LA FILIÈRE



L'analyse des problèmes de la filière et leur conversion en objectifs visant à les résoudre permet de construire le cadre logique de l'Action. Cette analyse vise à définir une stratégie, qui sera le coeur de l'Action, son objectif spécifique.

Le PAFGA a pour objectif spécifique d'augmenter durablement la valeur et les volumes de la gomme arabique produite et commercialisée au Tchad.

Les résultats attendus, pour atteindre cet objectif, sont les suivants :

RESULTAT 1 - Les caractéristiques socio-économiques de la filière sont mieux connues

RESULTAT 2 - La filière gomme arabique est mieux structurée

RESULTAT 3 - Les productions de gommeraies sont augmentées

RESULTAT 4 - La qualité de la gomme arabique produite est améliorée

RESULTAT 5 - Les autres produits « gommes non-arabiques » sont connus et leur commercialisation amorcée

On voit donc dans la formulation du projet PAFGA un fort accent mis sur la production et la collecte de la gomme, puisque le seul résultat qui concerne l'aval de la filière est le résultat 5, dont l'objectif est in fine une meilleure prise

en compte de l'amont de la filière par les acteurs de l'aval.

Cette formulation se justifie par le fait que les principaux problèmes identifiés sont en amont de la filière ; ce qui a peut-être été sous-estimé, c'est qu'une structuration faible bénéficie aux acteurs plus en aval de la filière, du moins à court terme et que ces derniers n'ont pas intérêt immédiat à voir évoluer la situation.

Ce blocage potentiel avait été formulé ainsi, comme hypothèse de mise en oeuvre du projet :

« Volonté des acteurs de se structurer, et absence de conflit d'intérêt entre les différents types d'acteurs de la filière (producteur, acheteur, exportateur...) »

Or, dès lors qu'une hypothèse est fortement improbable (les conflits d'intérêt étaient prévisibles), cela signifie que la stratégie proposée n'est pas réalisable, et qu'elle doit être modifiée.

La mise en oeuvre du PAFGA a effectivement montré que certains opérateurs majeurs de la filière n'ont pas intérêt à voir l'amont de la filière se structurer : comment trouver une stratégie alternative permettant de lever ce blocage ?

Les projets futurs, tels que le PRCC (Afd), en mettant l'accent sur la nécessité de faire émerger une vision partagée du fonctionnement de la filière, posent les bases d'un mode de fonctionnement pouvant concilier les intérêts des différents acteurs. En particulier, les enjeux de traçabilité, de qualité, de limitation des coûts de transaction le long de la filière, sont des éléments susceptibles de servir de levier à une meilleure coordination entre les différents acteurs de la filière, en valorisant davantage les services pouvant être rendus par les producteurs et cueilleurs.

## 5.4. PAFGA AU PRISME DES FACTEURS DE QUALITÉ D'UN PROJET

Dans le cadre de la gestion de cycle de projet, les principaux facteurs de qualité d'un projet ont été définis. Ils permettent d'atteindre l'objectif spécifique du projet, tout en prenant en compte le contexte local de réalisation. L'analyse de ces facteurs, et leur degré d'atteinte dans le cadre du projet, permettent d'identifier pour partie les principaux facteurs de succès / échec du PAFGA.

### 5.4.1. Appropriation par les bénéficiaires : savoir concilier des intérêts opposés

C'est là la principale difficulté du projet : les actions du projet sur le terrain ont commencé tardivement, pour de multiples raisons, ce qui a retardé les activités avec les principaux bénéficiaires, à savoir les cueilleurs et producteurs de gomme.

Ces derniers sont souvent enfermés dans un cercle vicieux de pauvreté : endettement auprès d'usuriers collecteurs, ventes à bas prix, surexploitation des gomméraires.

Les actions du projet ont montré un intérêt de ces acteurs aux activités du projet, mais également une grande dépendance vis-à-vis des circuits habituels de commercialisation.

Le projet n'a pas - ou peu - pu faire la démonstration de l'importance de la structuration en amont de la filière auprès des acteurs aval de la filière (grossistes, exportateurs), et de la possibilité d'une structuration alternative, qui ne se fasse pas nécessairement au détriment de leurs intérêts. Or, la structuration des OP est un des points forts du projet, avec 5 fédérations, 216 groupements, 5 500 membres. Les prochains projets pourront donc s'appuyer sur ces acquis, pour faire la démonstration d'un meilleur fonctionnement possible de la filière, y compris en aval.

### 5.4.2. Politique de soutien : une absence de continuité préjudiciable à la filière

Le gouvernement tchadien a-t-il une politique cohérente de soutien à la filière gomme arabique ? Des moyens sont-ils mis à disposition pour pérenniser au-delà de la durée du projet les résultats obtenus ? Ces éléments sont déterminants pour le succès des appuis à la filière.

Or, force est de constater qu'il n'y a pas de politique clairement établie en termes d'appui à la filière gomme arabique.

Le projet PAFGA a éprouvé des difficultés à mobiliser les cadres des différentes directions du MERH. Le projet a eu peu de relations avec le reste du Ministère : il n'y a pas

encore eu une appropriation suffisante des résultats. Ainsi, le MERH (hormis le coordonnateur du PAFGA) s'est faiblement mobilisé pour prolonger les activités menées, maintenir les activités des ingénieurs forestiers ou du responsable de l'Observatoire (en offrant un complément de salaire par exemple), au-delà du projet PAFGA. La DEPS n'a pas renseigné de manière satisfaisante le SIF. Il est possible que ces éléments puissent conduire les différents bailleurs à en conclure un manque d'intérêt de la part du MERH vis-à-vis de la filière gomme arabique, et à se tourner vers un autre Ministère, celui du Commerce et de l'Industrie.

L'absence de continuité en termes de ressources humaines (liée à l'absence de financement conséquent) est également un risque pour les bailleurs, qui craignent de voir se perdre les investissements réalisés dans le cadre des projets.

### 5.4.3. Une prise en compte de l'environnement : une priorité affichée, des effets réels

La préservation des ressources naturelles, et en particulier les gomméraires, est un enjeu central du projet PAFGA, comme précisé dans les documents de projet. Mais l'objectif initial a dû être revu à la baisse en cours de projet.

La filière est en effet dépendante de cette ressource : le développement des gomméraires et leur bonne gestion sont des garanties de revenus durables pour l'ensemble des acteurs de la filière, et contribue par ailleurs à une amélioration des sols, à la lutte contre la désertification et l'érosion des sols.

Le projet PAFGA a permis de développer des activités à une échelle encore modeste, qu'il sera nécessaire d'étendre à l'ensemble des zones de production de gomme arabique (en particulier, messages de sensibilisation). La synergie d'action avec d'autres projets et avec les autorités locales est nécessaire mais complexe, tant la pression sur les ressources est forte, en particulier pour le bois de chauffe.

Les démarches en faveur de l'environnement doivent donc se faire dans le cadre des projets d'appui à la filière gomme arabique, en lien étroit, au niveau d'un territoire donné, avec les autres projets dont les actions pourraient avoir un impact sur la ressource. L'action sur les gomméraires ne doit pas être abandonnée au bénéfice des actions de dynamisation de la filière visant à accroître la demande, car l'offre (dont la production) est également fragile.

#### 5.4.4. Un contexte socio-culturel hétérogène et complexe

Le succès d'un projet se mesure également dans sa capacité à développer des solutions appropriées au contexte socio-culturel local.

Le fait que les deux ONG de terrain aient pu se déployer dans des contextes différents et développer des stratégies appropriées à chaque zone d'intervention est un point positif du projet.

Le contexte du Salamat est de ce point de vue probablement plus complexe que celui des autres régions d'intervention : zone frontalière éloignée de la capitale, présence forte de nomades, populations pastorales, histoire récente marquée par des conflits armés, etc.

Cette complexité impacte probablement dans les modalités d'intervention du PAFGA, les acteurs de la filière dans le Salamat semblant moins prêts à collaborer avec l'aval de la filière et souhaitant peut-être prendre en main une filière indépendante.

L'ONG IRW s'est appuyé sur une Association locale (AJRPS) pour développer ses activités d'animation, ce qui a été un point favorable pour une rapide insertion locale.

Une des principales difficultés de mise en oeuvre des activités – qui apparaît dans les propos du gouverneur du Salamat ci-dessous – est le sentiment d'urgence lié à la situation de grande pauvreté de la Région, où les décideurs sont habitués à des modalités d'intervention de type « ONGs d'urgence ».

**« Il y a une grande détresse de la population ici, des besoins urgents [...]. Il faut être plus près des préoccupations des populations [...] »**

**Gouverneur du Salamat**

Ce sentiment d'urgence n'est pas favorable à la mise en place d'actions de long terme, qui nécessitent des investissements structurant, dont les résultats ne sont pas immédiats.

#### 5.4.5. Égalité homme/femme : éviter le statu quo

Quelle a été la politique du PAFGA concernant la question du genre ? Les actions ont-elles été menées en prenant suffisamment en compte les spécificités des deux sexes, ont-elles contribué à une amélioration de la situation des femmes, un partage juste des bénéfices du projet ?

Selon la Banque Mondiale, « Plus analphabètes, moins couvertes médicalement, soumises au mariage forcé et précoce, condamnées à l'excision, les femmes tchadiennes dans leur ensemble vivent des formes variées de discrimination et de souffrance. »

Pour ce qui concerne la filière gomme arabique, les



femmes n'ayant pas de droit sur la terre, elles n'ont pas ou peu accès à cette ressource dans la plupart des régions couvertes par SOS-Sahel, sauf pour l'accès à l'acacia seyal et la récolte de la gomme tahlha.

Dans le Salamat, la cueillette de la gomme arabique est réservée aux femmes et, en général, aux populations les plus fragiles ou les moins intégrées socialement, telles que les nomades. La collecte et vente de gomme tahlha étant traditionnellement faite par les femmes, le projet a contribué à ouvrir cette activité aux hommes. Les arguments pour cela sont recevables (les dynamiques de collecte lointaine font que les hommes sont souvent associés, la structuration d'une filière, dans le contexte socio-culturel tchadien, requiert la présence des hommes dans les organisations... mais cela pose la question de l'indépendance économique des femmes, avec le risque de la perte d'une des rares ressources qu'elles maîtrisaient. Et aussi celui de leur représentation dans les instances, etc.

Des efforts ont été réalisés dans l'ensemble des régions pour intégrer autant que possible les femmes, mais cela a été difficile, en raison des blocages culturels, de part et d'autre. Des groupements mixtes et des groupements de femmes ont néanmoins pu être mis en place. En revanche, dès lors que l'on s'intéresse à l'échelon de l'Union ou de la Fédération, où les postes ont été attribués par vote, les femmes sont peu présentes.

Les actions relatives au genre ont-elles été suffisamment développées ? En l'absence de diagnostic spécifique relatif au genre, ou d'outils appropriés de suivi des activités, les ONGs et le projet ont finalement traité cet enjeu sans grande visibilité sur les effets possibles sous l'angle du genre.

Il sera important, dans le cadre des projets ultérieurs, de continuer à appuyer la création de groupements féminins ou mixtes. L'insertion des femmes dans le tissu économique local se fera d'autant plus facilement que les groupements auront été appuyés et seront en capacité de développer une activité importante. Il sera néanmoins important d'approfondir le diagnostic, en s'appuyant en particulier sur l'évaluation finale du projet PAFGA, et de mettre en place des actions et des outils de suivi spécifiques.



#### 5.4.6. Capacités institutionnelle et de gestion : un enjeu crucial au Tchad

Les acteurs du développement au Tchad s'accordent sur le constat d'une difficulté à travailler avec les institutions, en raison surtout d'un manque de disponibilité des personnels, peu rémunérés, donc peu présents et peu impliqués, hormis ceux employés sur les projets avec un complément de rémunération.

Les personnels formés dans le cadre du projet, par ailleurs, vont très rapidement faire valoir leurs nouvelles compétences ailleurs : autres projets, secteur privé.

Les institutions sont ainsi vidées de leurs compétences et ne peuvent pas assurer de continuité de suivi des projets, les personnels les mieux formés et les mieux informés n'étant plus présents.

C'est le cas par exemple du responsable de l'Observatoire, qui a quitté le projet en dernière année, pour être remplacé quelques mois avant la clôture du PAFGA.

C'est un risque également pour les quatre ingénieurs forestiers du PAFGA, formés à la cartographie, mais pour lesquels il existe peu de perspectives au sein de leur

ministère de tutelle : si aucun projet ne leur propose de valoriser leurs compétences, il est probable et compréhensible qu'ils ne travaillent plus dans le secteur de la gomme arabique ou dans le domaine des inventaires forestiers.

Le projet PAFGA a la possibilité (rare) de pouvoir assurer la mobilisation de ressources dans la continuité presque immédiate du projet : financement de l'Afd/PRCC, UMO-CIR, BM. Il est important que ces projets permettent d'assurer des perspectives aux personnels formés dans le cadre du projet PAFGA.

Cette remarque est également valable pour les ONG : des animateurs, superviseurs ont été formés, des outils ont été mis en place ; la continuité des actions avec les mêmes opérateurs permettra d'éviter une perte d'efficacité dans la mise en oeuvre des différents projets.

### 5.5. FORMULATION DU PAFGA ET IMPACT SUR LA MISE EN OEUVRE

L'analyse du PAFGA dans le cadre du travail de capitalisation peut également se faire selon la grille de lecture que donnent les indicateurs d'évaluation classique, même si l'analyse approfondie de ces critères est réalisée dans le cadre de l'évaluation finale de projet. Ces indicateurs donnent en effet des indications concernant le montage du projet, sa mise en oeuvre, ses effets, ces trois dimensions étant conditionnées pour une part importante par la formulation initiale du projet.

#### 5.5.1. Pertinence et cohérence

Le projet PAFGA a montré la pertinence à intervenir sur ce secteur, en priorisant l'amont de la filière. L'un des principaux problèmes que l'on peut relever est la difficulté à amorcer une réelle collaboration entre les différents acteurs de la filière, au-delà d'organisations de façade (telle que l'ATPGA) reproduisant les rapports de force de la filière au sein des organisations.

Cependant, le lien entre les objectifs généraux de lutte contre la pauvreté, la désertification et l'insécurité alimentaire et l'objectif spécifique du projet manque de cohérence.

Il est en effet postulé que l'augmentation durable de la

valeur et du volume de gomme exporté permettra d'atteindre les objectifs généraux. Or, les prix ne dépendent pas du projet PAFGA, mais de facteurs extérieurs, dont la rareté des ressources (pourtant préjudiciable aux producteurs), peut être l'un des facteurs principaux. De même, l'importance des volumes exportés n'est pas nécessairement un facteur positif, s'il s'accompagne d'une exploitation accrue des gomméraires sans renouvellement de ces dernières ni une gestion améliorée. Si la nécessaire durabilité d'une augmentation des exportations est soulignée, un accent plus fort sur cette dimension – stratégique pour le Tchad – aurait été souhaitable.

L'objectif spécifique aurait donc dû être formulé de manière à faire ressortir davantage le prix payé aux producteurs, et la part du prix payé au producteur dans le prix exporté (non pas une valeur absolue (20% d'augmentation), mais une valeur relative (50-60% du prix FOB par exemple)).

Ainsi reformulé, l'objectif spécifique met davantage en exergue la nécessité de parvenir à un rééquilibrage de la filière en faveur d'une plus grande part de valeur ajoutée créée localement, sans que cela ne se fasse nécessairement au détriment des grossistes et exportateurs.

Néanmoins, il s'agit surtout là d'une question de formu-

lation, puisque cet enjeu était au cœur des réflexions, dès la phase de formulation (Bertrand, Ichaou, 2010) : « Les cueilleurs peuvent légitimement espérer recevoir entre 40 et 50 % du prix FOB de la gomme, les exportateurs recueillant entre 15 et 30 % et les intermédiaires recevant de l'ordre de 10 % du prix FOB Douala<sup>3</sup>. La généralisation d'une telle répartition des revenus constituerait une formidable incitation au développement rapide de la production de gomme pour les cueilleurs et donc un moyen efficace de d'augmenter aussi les revenus des exportateurs. Il s'agirait bien d'un jeu gagnant – gagnant. »

### 5.5.2. Efficience et efficacité

Le projet a permis le déploiement d'activités relativement tardivement, ce qui a pesé en termes d'efficacité, par rapport aux objectifs initiaux. Le volet « recherche » en particulier, a dû être abandonné, et le travail sur les gommés non-arabiques (gomme karaya en particulier), n'a que marginalement été abordé.

L'efficience du projet est néanmoins restée bonne, puisque une part importante des activités prévues a pu être réalisée dans un laps de temps court, ce qui a été pour une bonne part permis par le déploiement des activités des ONG sur le terrain, facilité par une Assistance Technique internationale.

Comme précisé par ailleurs, les ingénieurs forestiers ont également pu réaliser un travail significatif et important pour la filière, ce malgré un retard initial également.

L'efficacité aurait pu être améliorée – et c'est là un enseignement pour les projets futurs - en s'assurant de l'entière disponibilité des cadres des ministères impliqués dans le projet : l'implication des ingénieurs forestiers a montré que cela est efficace. En revanche, l'engagement en deçà des attentes d'autres cadres a montré que, si la rémunération est trop faible, les cadres se dispersent dans de multiples activités et ne s'investissent pas dans



leur tâche. Les cadres du MERH dans les Régions ont semblé ainsi plus mobilisables que ceux de N'Djamena, probablement pris dans de multiples activités autres que celles liées au projet. Il sera donc important d'identifier clairement les personnes issues des ministères et de leur donner les moyens de se concentrer uniquement à leur activité dans le cadre du projet.

Il est cependant important de souligner que le niveau de diplôme d'une partie des cadres tchadiens, ou leur poste, ne reflète pas nécessairement leur capacité à collaborer à un projet, qui nécessite de maîtriser un certain nombre d'outils (informatique) ou de méthodes. Le niveau de formation général au Tchad reste un frein à l'efficacité et à l'efficience de mise en oeuvre des projets.



### 5.5.3. Impacts et durabilité

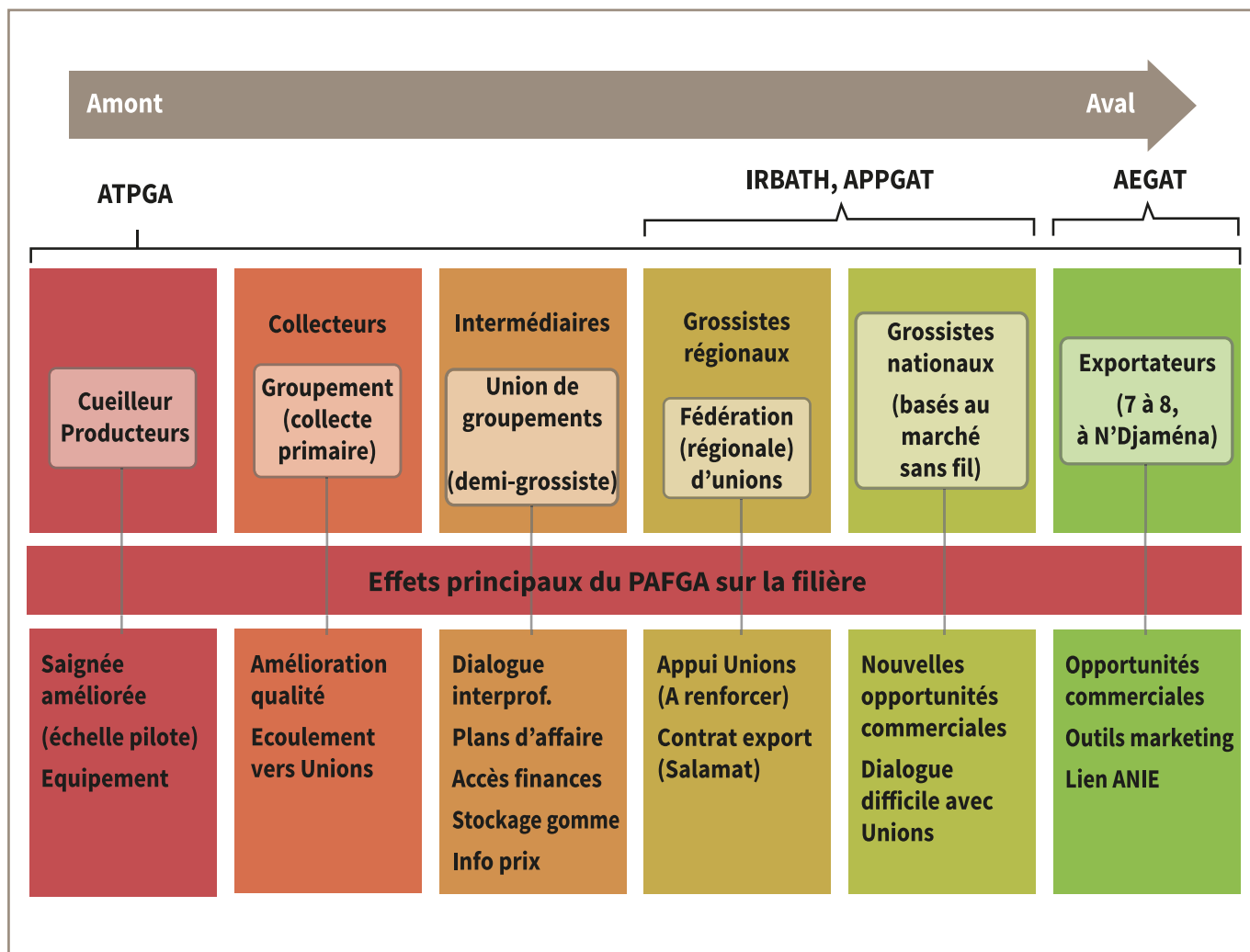
L'appréciation des effets du projet dans ses diverses dimensions montre que le PAFGA a pu sensiblement « faire bouger les lignes » :

- Au niveau régional, les différents cadres de concertation ou accompagnement ont permis de sensibiliser fortement les autorités à la nécessité de soutenir la filière dans toutes ses dimensions ;
- En amont de la filière, des messages ont été largement diffusés, des actions significatives ont été menées, des approches testées, qui ont eu des effets, et pourront être répliqués à plus grande échelle dans les projets futurs ;
- La structuration en Unions et Fédérations, si elle a été confrontée à une forte opposition de la part de l'aval de la filière, a néanmoins permis d'amorcer un dialogue, voire un rééquilibrage partiel des rapports de force, entre les différents acteurs de la filière ; elle a permis

<sup>3</sup> Chiffres éloignés de ceux estimés par le PAFGA, qui montrent la difficulté à déterminer précisément la composition du prix de la gomme arabique

aux producteurs de se rendre compte que c'était possible, de réaliser les avantages à le faire.

Les principaux effets constatés sur la filière peuvent être résumés comme suit :



Des actions ont pu être conduites avec l'ensemble des acteurs de la filière, des méthodes et outils ont pu être développés.

Au niveau institutionnel, le MERH s'est surtout investi à travers les structures projet ; le responsable de l'Observatoire pouvant être considéré comme en faisant partie. En revanche, au-delà du PAFGA, l'investissement du Ministère a été à minima.

Le Ministère du Commerce, à travers l'ANIE et son implication dans la réalisation de la mission de prospection en Inde et les suites données (démarche relatives au GSTP), a joué un rôle actif, avec des résultats potentiellement très significatifs (si la démarche aboutit pour lever les contraintes à l'export).

Le principal enjeu, en termes de durabilité du projet, reste l'ampleur des actions à mener en amont de la filière. Les projets à venir à court terme se concentrent sur les aspects commerciaux.

Cela devrait pouvoir avoir un impact sur les ressources, dès lors que ces projets permettent :

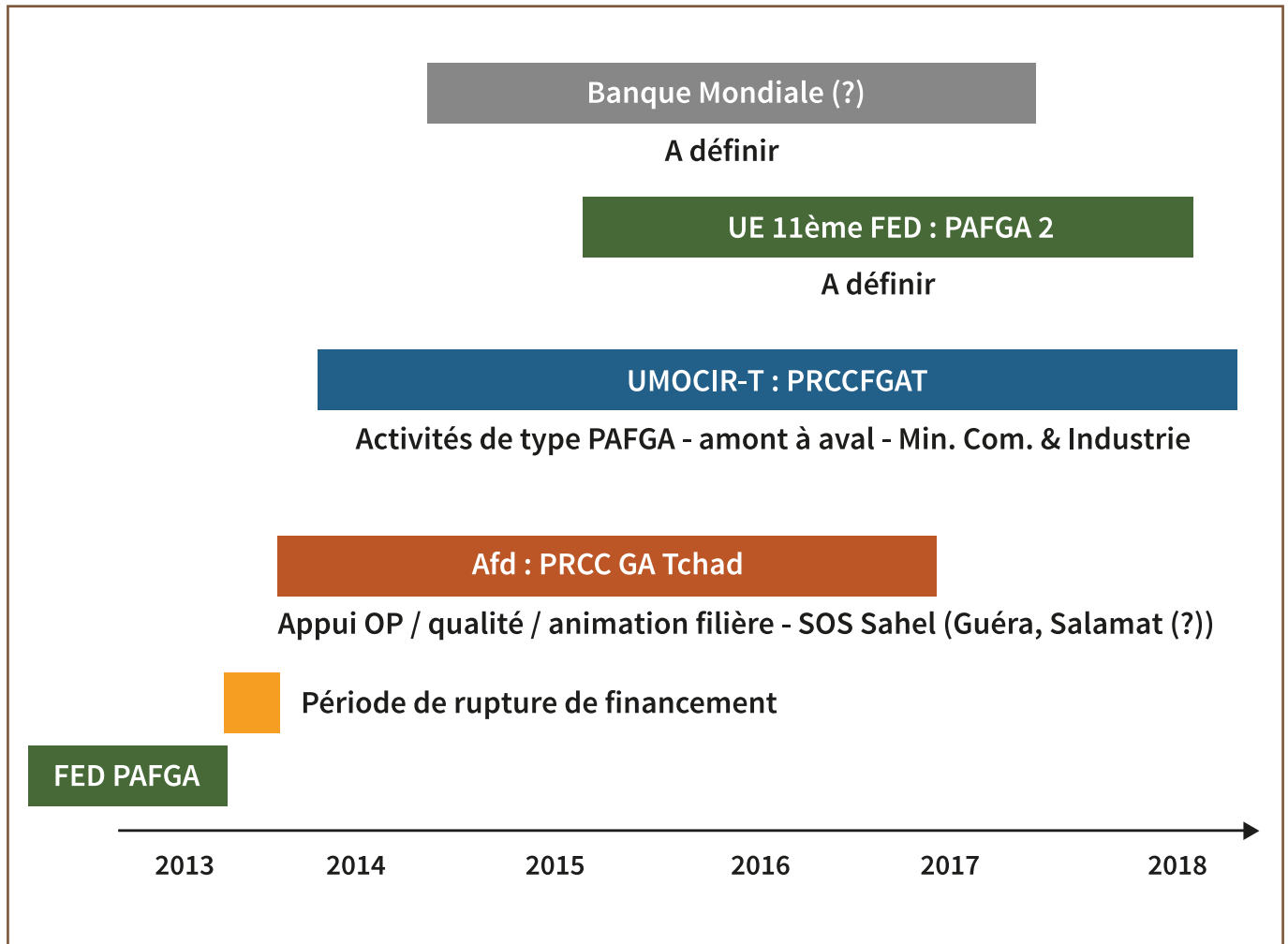
- Un dialogue interprofessionnel permettant l'émergence de pratiques commerciales plus transparentes, garantes d'une meilleure prise en compte de l'intérêt à préserver les ressources, par les producteurs ;
- Le renforcement d'Unions capables de fournir un produit de qualité aux acheteurs, mais également d'appuyer les producteurs pour leur faciliter l'accès à la formation technique, et à une gestion durable des ressources ;
- De consolider le dialogue amorcé à l'échelle territoriale, en favorisant des synergies entre différents services, susceptibles d'impacter positivement sur une meilleure gestion des gommériaies.

## CONCLUSION

Le PAFGA fait suite – après une rupture de près de 10 ans – au projet gommier financé par l'Afd, entre 1995 et 2000.

Le PAFGA a permis de relancer les appuis auprès de l'ensemble des acteurs de la filière, et contribué ainsi à offrir de nouvelles perspectives d'évolution, pour répondre aux défis et opportunités à court et moyen termes.

Il est important de placer ce projet dans une perspective longue, puisque d'autres projets vont très probablement en prendre la suite :



Deux projets importants, financés par l'Afd (PRCC Gomme Arabique au Tchad) et les Nations Unies (UMOCIR-T) couvriront ainsi l'ensemble des activités du PAFGA dès 2013, en s'appuyant sur SOS-Sahel et d'autres ONGs de terrain.

Les stratégies et modalités d'intervention de ces projets s'appuient sur l'expérience et les acquis du PAFGA.

Le projet a par ailleurs posé des bases utiles (ressources humaines, savoir-faire, outils, etc.), rassemblées pour partie dans ce document de capitalisation, qui permettront aux projets à venir d'avoir un gain important d'efficacité et d'efficience dans la conduite des activités : appuis à la base (structuration des OP, formations techniques, information sur les prix et marchés, etc.), approfondissement du dialogue interprofessionnel, multiplication des investissements structurants (puits, magasins), etc.



## Fiches de capitalisation

### 1. DIAGNOSTIC PREALABLE A LA MISE EN OEUVRE DU PAFGA

La ressource naturelle constituée par les gomméraires peut être considérée (à l'exception des gomméraires plantées en très faible proportion) comme globalement non gérée (absence d'outils d'aménagement et de gestion durable tels que Plan d'aménagement, conventions locales...) et laissée à l'abandon. La sous valorisation de la gomme conduit à l'absence de gestion publique de la ressource forestière.

Il convient donc à la fois d'élargir l'assiette de la collecte de gomme et de relancer progressivement une réelle gestion forestière des peuplements naturels de gommiers. Même si cette gestion ne pourra - au moins au départ - que se limiter à des actions très extensives peu ou pas coûteuses.

#### ► Cueillette de la gomme friable ou Talha

Jusqu'à présent la cueillette de la gomme arabe d'A. seyal ne peut être sérieusement envisagée que dans le cadre de groupements villageois. La gestion de la ressource requiert d'organiser la cueillette de la gomme autour des groupements de cueilleurs/producteurs. Mais créer des groupements villageois centrés sur la cueillette de la gomme n'est pas une action aisée. La filière gomme arabe se caractérise par l'invisibilité des acteurs à la base de la filière (les cueilleurs et cueilleuses de gomme). Cette invisibilité se traduit souvent par l'absence des cueilleurs et cueilleuses effectives lors des différentes rencontres et dans les organisations. Etant parmi les couches les plus pauvres, ces acteurs n'ont souvent pas la possibilité de se faire entendre et de prendre la parole, encore moins de s'organiser et de se prendre en charge. Les pesanteurs socioculturelles (la cueillette de la gomme est vue comme une activité de très pauvres ou de basse classe) contribuent également à éclipser ces acteurs. Par ailleurs, de façon classique les organisations de producteurs sont fréquemment cooptées et contrôlées par des notables villageois et de ce fait ne représentent en réalité pas les cueilleurs et surtout les cueilleuses qui sont la plupart du temps celles qui effectuent l'essentiel de ce travail.

#### ► Cueillette de la gomme dure ou Kitir (formations naturelles sylvopastorales, zones de cultures en jachères)

La gomme dure est ramassée par les populations à la fois sur les espaces qu'ils considèrent comme « leurs champs », c'est-à-dire sur lesquels ils exercent une

maîtrise exclusive pour la cueillette de la gomme. Ces « champs » peuvent être cultivés en cultures intercalaires de mil<sup>1</sup> ou non. Il peut s'agir de jachères ou de réserves de terre qui n'ont pas encore été mises en culture. Ces champs correspondent à la partie du terroir villageois (cultures, jachères ou réserves de terres) qui sont appropriées par des lignages ou des individus. Les réserves de terres peuvent être très vastes.

S'ajoutent à ces espaces au sein du terroir villageois tous les espaces de végétation naturelles qui constituent des espaces communs à toute la communauté villageoise (ou à une partie dans certains cas). Pour ces espaces l'accès pour la cueillette de gomme est le plus généralement réservé aux membres de la communauté villageoise (ou aux seuls lignages autorisés) et des conflits peuvent surgir si ces règles ne sont pas respectées, en particulier avec les nomades ou avec les transhumants qui traversent plus ou moins régulièrement le terroir avec leurs troupeaux si des accords préventifs ne sont pas conclus avec eux.

### 2. RECOMMANDATIONS FORMULEES DANS LE CADRE DU PAFGA

Le premier rapport d'étude avait conduit les experts aux conclusions suivantes :

Si le Tchad veut développer de façon viable à long terme sa production et ses exportations de gomme il ne pourra éviter de remettre à plat sa législation foncière et de mettre en place des modalités de sécurisation foncière individuelle et collective par une démarche patrimoniale permettant de délimiter par concertation collective et constatation collective et contradictoire le statut des différents espaces du terroir. L'enjeu fondamental pour sécuriser à long terme la production de gomme **sera de fixer et de sécuriser les espaces communs.**

« Les solutions adoptées doivent prendre une forme juridique et leur adoption doit être assez solennelle pour que le mode de gestion soit stabilisé sur une longue période (vingt à trente ans). Quel que soit le type de solution envisageable (loi cadre, décrets, charte foncière locale), la démarche à adopter pour la filière gomme arabe doit intégrer le garienge (gens de la chefferie), les jèngè (gens de la terre), les gâr (chefs de clans et de village), les margay (chefs religieux), les mèlek (chefs de canton) dont la reconnaissance juridique de leurs fonctions est un gage pour la sécurisation des ressources gommères. » Source : B. Sitak Yombatina, 2009 ; Droit et filière intégrée de la gomme arabe au Tchad ;

<sup>1</sup> Mil ou autre. On constate en effet que la culture de mil de type bérébéré (ex. au Salamat) entraîne une défriche massive d'acacia, dont l'ombrage serait défavorable à la culture de mil.

► **Pour la régénération des gomméraires, les recommandations suivantes ont été formulées :**

**Recommandation 1 :** Le choix des méthodes de régénération doit tenir compte du faciès.

Les techniques de dosage et de régénération qui seront choisies parmi la régénération naturelle assistée par semis, la régénération par coupes d'éclaircie (assistée), la régénération par exploitation progressive des branches du houppier des espèces secondaires d'accompagnement des gommiers et la régénération artificielle, tiendront compte des faciès. Pour cette raison, quelques appuis (interventions de l'assistance technique nationale et internationale) sont d'ores et déjà identifiés pour préciser les formes de régénération des principales essences productrices de gomme arabique au Tchad.

**Recommandation 2 :** La régénération et le dosage des faciès de gommiers doivent être considérés comme la clef de voûte de la gestion durable des gomméraires; de leur régularité dépend la pérennité des peuplements.

**Recommandation 3 :** L'amélioration des modes de cueillette et des quantités récoltées : cueilleurs sédentaires, bergers nomades et semi-nomades

Les professionnels de la filière et en particulier les principaux exportateurs insistent très fortement sur l'importance de la création de puits dans les peuplements naturels de gommiers pour développer le volume de la cueillette : « Faites des puits et des pistes et ne vous occupez pas des prix ni du reste ! ».

Les groupements de cueilleurs ont également le même discours concernant la demande de points d'eau et de pistes. Sans partager une vision aussi simpliste, voire provocatrice qui néglige des questions aussi importantes que le niveau des prix au producteur, le financement et les crédits de campagne, l'établissement de normes et la mise en place concertée de structures visant à améliorer la collecte et commercialisation de la gomme, on peut estimer que ces questions méritent un examen attentif.

Elles concernent : l'accès à l'eau potable (création de puits), l'ouverture de pistes rurales, la lutte anti-acridienne, la lutte contre les feux de brousse.

Sur ces différents points, il était proposé de développer des actions pilotes localisées de recherche-développement d'aménagement, d'amélioration et de régénération des gomméraires.

### 3. REALISATIONS, PRINCIPAUX EFFETS CONSTATES

Le principal résultat attendu du projet concernant la ressource est le suivant :

(R3) Les productions de gomméraires sont augmentées

L'accroissement des volumes de gommères produites aura un impact direct sur l'accroissement des revenus de la filière, y compris des producteurs / cueilleurs les plus vulnérables. L'amélioration de la production des gomméraires se fera par la vulgarisation de techniques et d'outils éprouvés permettant de maximiser la production, ainsi que par la diffusion des résultats de la recherche (amélioration des systèmes de gestion des gomméraires, lutte phytosanitaire...). De plus, une extension des surfaces exploitées sera appuyée.

Les activités initialement proposées étaient les suivantes :

- Identification des sites pilotes et zones prioritaires à aménager ou ré-aménager (points d'eau) et appuyer la réalisation des aménagements
- Développement au niveau des sites pilote d'outils de gestion participative des gomméraires pour leur régénération et l'amélioration de leur productivité
- Mise en place des comptoirs villageois de gomme au niveau des sites pilotes
- Appui à la mise en oeuvre de programmes de recherche sur l'amélioration des itinéraires techniques appliqués sur les sites pilotes

En raison d'un appel d'offre infructueux, l'activité de recherche a dû être abandonnée. Les comptoirs villageois n'ont pas été développés ; l'appui à ce type d'organisation demande une réorganisation de la filière trop importante pour pouvoir être entreprise dans le cadre du PAFGA, ce d'autant plus que le démarrage des activités des ONGs a connu un retard de plusieurs mois.

Des sites ont été identifiés et des puits aménagés (8 puits), ainsi que des magasins de stockage, gérés par les Unions (12 magasins).

De nombreuses actions de sensibilisation, formation aux techniques de saignée et bonne gestion de gomméraires ont été développés par SOS Sahel et IRW. La structuration en groupements, Unions a été un outil important pour développer une vision commune de la filière en amont, et diffuser les recommandations du projet.

Dans le Salamat, les cueilleurs étant nomades pour la plupart, difficilement joignables, les actions de sensibilisation / formation / structuration ont été plus difficile ; elles ont dû s'appuyer sur des sédentaires qui ne représentent que partiellement les intérêts des cueilleurs. Les principales activités dans le Salamat ont eu trait à la sensibilisation et à la facilitation de l'accès à des zones reculées (distribution de matériel, balisage de pistes, etc.).

#### 4. ENSEIGNEMENTS POUR LA SUITE

Suite aux décisions du Comité de Pilotage du PAFGA en mars 2011, et en raison de contraintes de temps et de moyens humains, l'appui à la régénération des gomméraires n'a été que partiellement développé. Un effort beaucoup plus important est nécessaire, en continuant et en amplifiant les activités menées dans le cadre du PAFGA : messages radios, équipements, méthodologie de structuration, etc. ont été testés et pourront aisément être développés.

Un accent doit être mis sur la régénération stricto sensu des gomméraires, par le semis direct, le développement de pépinières en lien avec les Unions. En complément à ces activités de reforestation importantes, doit être menée une sensibilisation au-delà des cueilleurs, impliquant

les autorités locales et différentes représentations de la société civile dans les zones d'intervention, en insistant en particulier sur la lutte contre la déforestation par coupe de bois de chauffe.

Les projets post-PAFGA se concentreront prioritairement sur l'appui à l'aval de la filière, le développement des ressources risquant d'être insuffisamment pris en compte. Il est donc important que des mécanismes soient mis en place pour appuyer les initiatives à la base de régénération des gomméraires, que ce soit dans le cadre de projet de type « appui à la filière » ou de projet d'appui à la production de gomme arabique qui pourront être formulés ultérieurement. Une bonne coordination doit être maintenue entre les différents projets, afin qu'au besoin soient mutualisés des fonds pour l'appui à la régénération des gomméraires.



Technique de saignée



### 1. DIAGNOSTIC PREALABLE A LA MISE EN OEUVRE DU PAFGA

Le Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques (MERH), à travers sa Direction des Forêts et de la Lutte contre la Désertification, et plus particulièrement sa Cellule Gomme Arabique créée en 1998 au sein de cette Direction, est l'acteur institutionnel directement en charge du développement de la filière.

Pour que le Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques puisse jouer pleinement son rôle régalien de suivi et d'appui à la filière gomme, en concertation avec les acteurs de la filière, il a été convenu à court terme de renforcer les capacités de la DEPS et notamment de la Cellule de Suivi de la Filière Gomme Arabique (CFGGA), ou Cellule Gomme Arabique (CGA) par la mise en place « d'un Observatoire des prix et des marchés de la gomme arabique ».

La finalité de « l'Observatoire des prix et des marchés de la gomme arabique » est de « collecter, traiter et analyser les informations d'ordre économique sur les prix et les marchés de la filière gomme arabique ».

L'Observatoire aura pour fonction de diffuser et mettre en débat auprès des décideurs politiques, des professionnels de la filière gomme arabique, et des services techniques des pouvoirs publics, les éléments d'information et d'analyse sur les prix et les marchés de la gomme arabique, tant en ce qui concerne le marché domestique que le marché international.

Dans ce cadre, la Cellule Gomme Arabique sera chargée des missions suivantes :

- Suivre et anticiper l'évolution de la demande extérieure et en particulier la montée en puissance des marchés asiatiques ;
- Suivre les activités des exportateurs tchadiens en terme de stratégie de positionnement sur les marchés internationaux, de volumes et prix pratiqués à l'achat et à la vente, etc. ;
- Suivre les stratégies des opérateurs économiques de la filière dans les zones d'intervention du projet ;
- Analyser l'ensemble des données technico-économiques produites par le Système d'Information de la Filière par la DEPS ;
- Capitaliser et diffuser les analyses et les informations sur les prix et leurs évolutions à tous les acteurs nationaux, et les mettre en débat à travers des bulletins, des émissions de radio, ainsi que dans le cadre d'ateliers régulièrement organisés au niveau national et à l'échelle des zones d'interventions du PAFGA ;

- Élaborer des notes de problématiques et recommandations de mesures de nature technico-économiques et politiques pour diffusion au sein des directions concernées.

### 2. RECOMMANDATIONS FORMULEES DANS LE CADRE DU PAFGA

L'Observatoire est au service des acteurs de la filière, rassemblés au sein du Cadre Interprofessionnel de Concertation (CIC-GA). Le CIC-GA doit être associé autant que possible aux décisions relatives à la filière.

L'Observatoire aura pour mission l'analyse des données issues du SIF, la synthèse des informations collectées sur le marché international de la gomme arabique, la contribution à l'animation de la filière, via ses produits (bulletin trimestriel, émissions, messages via la téléphonie mobile, rapports de stage) et la mise en relation des acteurs concernés par la diffusion de l'information concernant la gomme arabique tchadienne (CCIAMA, importateurs potentiels, etc.). En l'absence de CIC-GA suffisamment structuré, l'Observatoire pourra également temporairement jouer un rôle d'interlocuteur privilégié pour la promotion de la gomme arabique tchadienne : représentation sur les marchés internationaux, diffusion d'information, etc.

Le SIF pourrait être déployé d'abord dans une zone pilote (Dourbali et ses environs), ce qui permettrait de tester ses effets sur la filière : l'équipe de l'Observatoire (missions), du PAFGA (Ingénieur forestier) et les animateurs du projet SOS Sahel seraient mobilisés afin d'assurer un suivi. Certaines fonctionnalités « neutres » en termes de prix et de marchés pourront être déployées plus largement (messages techniques, conseils divers, avertissements).

### 3. REALISATIONS, PRINCIPAUX EFFETS CONSTATES

L'Observatoire a permis de rassembler des informations relatives aux marchés internationaux et au marché national, et de publier une lettre d'information en 2011.

Le responsable de l'Observatoire a également été un élément charnière pour diffuser les recommandations relatives au risque de contamination de la gomme arabique à l'arachide, et dans les propositions préventives.

Malheureusement, le Système d'information sur la Filière n'a pas été opérationnel, ce qui n'a pas permis de synergies entre l'Observatoire et le SIF.

Le responsable de l'Observatoire ayant quitté son poste mi-2012, il a été difficile de relancer une dynamique avec le nouveau responsable, qui a cependant pu réaliser un travail d'analyse de statistiques douanières utile à une

meilleure compréhension de la filière.

En 2011, divers incidents ont eu lieu sur le terrain, du fait de l'opposition des opérateurs de l'aval aux actions du PAFGA, en raison d'une mauvaise compréhension des objectifs du projet. Ces tensions ont constitué un frein à la collecte et à la diffusion de données sur les prix et marchés.

Malgré ces problèmes divers, l'Observatoire a publié une lettre d'information en français, ce avec un appui important de l'Assistant Technique au responsable de l'Observatoire. Les résultats sont donc globalement en deçà des attentes.

#### 4. ENSEIGNEMENTS POUR LA SUITE

**On constate que les principaux freins au développement de l'observatoire (et du SIF) ont été de cinq ordres :**

- Formation : un niveau de formation à la base trop faible des cadres du SIF et de l'Observatoire
- Travail : une dispersion de ces cadres dans d'autres activités au sein du MERH
- Institutionnels : une trop faible rémunération des cadres par le MERH et le projet a été un obstacle à la mobilisation de ces derniers dans l'animation du SIF et de l'Observatoire ;

- Politique : une absence de volonté du MERH de soutenir sur ses fonds propres ces 2 structures hors projet
- Organisationnels : la trop faible concertation interprofessionnelle et les antagonismes au sein de la filière ont freiné la diffusion d'information pourtant utiles à tous.

**Il est donc recommandé dans les projets futurs :**

- De positionner cet Observatoire dans les 5 prochaines années au sein de l'ANIE, qui par nature traite des fonctions commerciales et qui a montré un dynamisme certain dans le cadre du projet PAFGA
- De positionner, à l'horizon d'au moins 5 ans, l'Observatoire au sein d'un futur cadre interprofessionnel de concertation, où l'Etat serait représenté et pourrait participer au mandat de l'Observatoire, en concertation avec les autres acteurs de la filière
- De proposer un financement conséquent, pluriannuel, qui permette à l'ANIE de s'inscrire dans la durée et d'être pleinement impliquer

Il est nécessaire de faire la démonstration de la pertinence du dispositif auprès des acteurs et des institutions avant de pouvoir faire de l'Observatoire un dispositif pleinement opérationnel. Cette démonstration initiale nécessite un portage actif par l'ANIE et une synergie forte avec les ONGs et acteurs de la filière.



Sacs de jute pour export

### 1. DIAGNOSTIC PRELABLE A LA MISE EN OEUVRE DU PAFGA

Le diagnostic initial était le suivant : l'élaboration du système d'information de la filière gomme arabique intégré dans le système d'information global du secteur environnemental et de la sécurité alimentaire, visera à répondre aux différents types de besoins d'information technico-économiques tant des acteurs de la filière que des services publics.

Par ailleurs, dans les 3 zones d'intervention du PAFGA et les zones pilotes retenues, la première activité des ONG retenues à l'issue de l'appel à proposition devra porter sur la réalisation des études de diagnostic préalable (système de production, organisation des marchés locaux, caractérisation socioéconomique des acteurs). Ces études reposeront sur les synthèses bibliographiques, des enquêtes de terrain et des entretiens avec des personnes ressources. Les données collectées viendront alimenter les différents systèmes d'informations du PAFGA (SIG et système d'information de la filière) et pourront constituer la situation de référence au démarrage des activités du projet dans les régions (Activité R1A4 : Etablissement des situations de référence et des plans d'action « production et commercialisation de la gomme arabique » aux échelles régionales et locales)

Le système d'information de la filière gomme arabique envisagé s'intègre donc dans un système d'information global du secteur environnemental afin de diminuer la dépendance d'un seul financement-projet. Pour le PAFGA, il s'en suit donc que l'installation du SIG et du système d'information de la filière, ainsi que la nomination du point focal se fait au niveau de la DEPS.

**La DEPS sera donc chargée de la validation, de la construction, du renseignement et de la gestion du système d'information de la filière gomme arabique, en ce qui concerne les dimensions techniques et socioéconomiques de la production et de la commercialisation à l'échelle des zones d'intervention du PAFGA.**

### 2. RECOMMANDATIONS FORMULEES DANS LE CADRE DU PAFGA

La mission Iram qui a eu lieu sur le système d'information sur la filière avait donc pour mandat de positionner ce SIF au niveau de la DEPS. Il était également demandé de pouvoir s'appuyer sur les dernières innovations en Afrique, dans le domaine des SIF, en les transposant autant que possible au contexte tchadien.

Sur cette base, les recommandations ont été de bâtir le Système d'Information sur la Filière en trois niveaux :



#### **1<sup>er</sup> niveau : les données de base (cartographie, textes, acteurs de la filière)**

Il s'agit d'une « banque de données » concernant la filière, mise à disposition des acteurs privés et publics, ONG. Elle est mise à jour annuellement.

#### **2<sup>ème</sup> niveau : les données annualisées sur la filière gomme arabique**

Il s'agit prioritairement de la réalisation d'un annuaire fonctionnel des acteurs de la filière, comprenant outre leurs coordonnées les services offerts par les acteurs, dont la capacité de stockage, le contrôle qualité, l'absence de contamination, etc. Cet annuaire, dès 2011, pourra intégrer des Associations en cours de création et probablement reconnues officiellement dès 2012, avec l'appui du PAFGA.

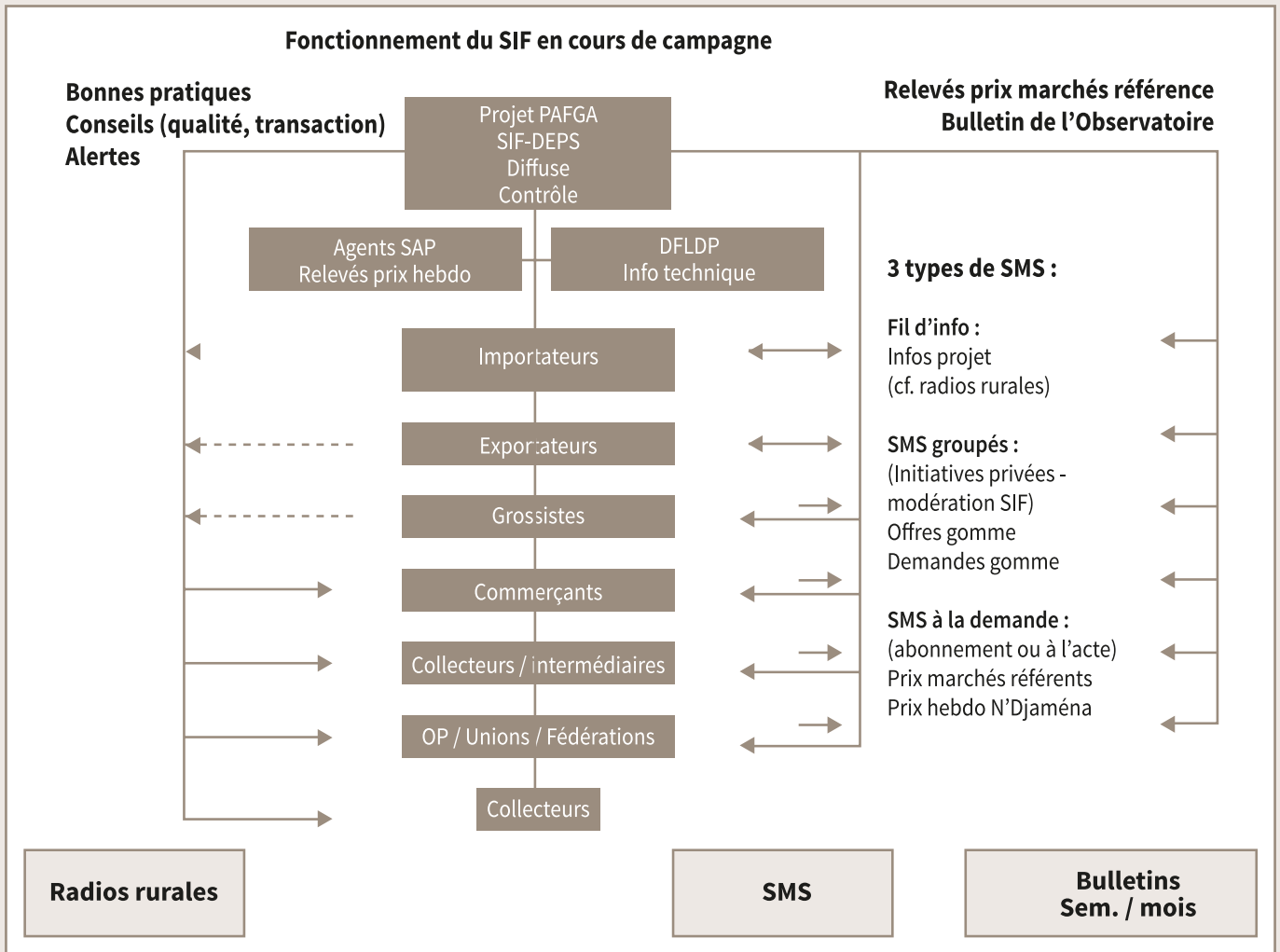
La cartographie permet également la réalisation d'un système d'information géographique (SIG) : renseignement de divers points, lien avec la base de données. Ce SIG permettra d'avoir un annuaire interactif (quels acteurs dans tels village ou sous-préfecture), de localiser des actions (programmes du MERH, actions des ONG (dispositif de suivi évaluation du projet en lien avec le SIG).

#### **3<sup>ème</sup> niveau : les données transmises en cours de campagne**

Information sur les prix, les stocks disponibles, les services offerts, en cours de campagne. Cette information, pour être pertinente, doit être disponible quasi-instantanément (le marché évolue d'une semaine à l'autre, voire de jour en jour). La téléphonie mobile permet de répondre à cette contrainte : envoi d'information par le SIF à des groupes d'acteurs (OP, Unions, grossistes, autres) de messages ciblés, échanges entre privés (grâce à l'annuaire), etc.



Schématiquement, la proposition était la suivante :



### 3. REALISATIONS, PRINCIPAUX EFFETS CONSTATES

#### 1<sup>er</sup> niveau : les données de base (cartographie, textes, acteurs de la filière)

La cartographie a pu être réalisée, mais le SIF n'a pas été renseigné par la DEPS, comme cela était initialement prévu. Cette partie du SIF a donc été inexploitée.

Une partie significative des informations a bien été recueillie, à la fois par les Ingénieurs forestiers et les ONG, mais les informations n'ont pas été centralisées au niveau de la DEPS. On dispose donc d'un ensemble d'informations utiles, qu'il reste encore à rassembler et diffuser.

#### 2<sup>ème</sup> niveau : les données annualisées sur la filière gomme arabique

Ce niveau étant lié au premier, il n'a pas été mobilisé. Il sera important de pouvoir tenir à jour le système d'information, afin qu'il reste un outil pertinent, renseignant utilement les opérateurs de la filière.

#### 3<sup>ème</sup> niveau : les données transmises en cours de campagne

L'Observatoire a pu produire un bulletin d'information, issu pour partie de données de la filière nationale, ce avec un appui important de l'Assistance Technique Iram ; De nombreux messages ont été diffusés par les radios rurales à l'attention des acteurs de la filière, dans le cadre des activités de l'ONG SOS Sahel.

Là encore, les informations relatives au prix de la gomme ont été régulièrement collectées par les Ingénieurs Forestiers, puis les ONGs, mais non synthétisées pour diffusion et analyse. Des points focaux ont été désignés par les ONG : sur les marchés stratégiques, des membres des Unions de producteurs ont pu communiquer les prix afin de faciliter les négociations avec les acheteurs potentiels sur un marché donné.

### 4. ENSEIGNEMENTS POUR LA SUITE

La DEPS a un rôle de collecte d'information, mais n'est pas en capacité, faute de temps disponible et en raison de ses multiples tâches, d'être impliquée efficacement dans un projet gomme arabique.

LA DEPS doit donc garder son rôle de porteuse du SIF,



mais ne doit pas être en charge de le renseigner : cela doit être fait au niveau du cadre de concertation interprofessionnel, par le responsable de l'Observatoire, avec l'appui opérationnel des ONGs de terrain. La base mise à jour sera régulièrement transmise à la DEPS ; l'Observatoire, dans le cadre de l'ANIE puis du CIC, sera chargé de superviser la collecte des informations souhaitées et faisant consensus, données collectées sur le terrain par les ONGs.

La pertinence du SIF n'est pas remise en cause. Ce dispositif a fonctionné sur une partie de ses composantes : diffusion d'informations par les radios rurales, échanges de SMS (sans mise en place d'un système centralisé, mais en s'appuyant sur des listes de points focaux désignés par les projets).

En s'appuyant avant tout sur les ONGs, les projets futurs doivent continuer de développer progressivement un système d'information sur la filière, basé sur une col-

lecte d'information fiable, et sa diffusion aux acteurs de la filière concernés. Favoriser les échanges par la mise à disposition d'informations relatives aux acteurs de la filière est également une activité importante à mener : réalisation d'un annuaire de la filière, incluant les personnels de projet (points focaux des différents marchés, responsables d'Unions, Fédérations, grossistes, semi-grossistes, exportateurs, etc.), utilisation des cartes et développement d'un SIG permettant de visualiser les acteurs, les flux, les prix, etc.

Une recommandation importante est enfin de ne pas diffuser des chiffres bruts, sans compréhension en amont de leur signification, ni explication aux destinataires finaux. Les prix, en particulier, représentent un ensemble de coûts, supportés par différents acteurs, qu'il faut pouvoir prendre en compte dans le cadre des négociations commerciales. Ces coûts doivent être compris et connus de tous les acteurs.



Entonnoir et cori pour récolter de la gomme

### 1. DIAGNOSTIC PREALABLE A LA MISE EN OEUVRE DU PAFGA

#### Le diagnostic initial été le suivant :

Le financement des campagnes d'achat de la gomme au niveau de la filière est globalement assuré par les grands commerçants et les exportateurs qui disposent soit de liquidités suffisantes, soit peuvent négocier des crédits auprès du secteur bancaire, et peuvent ainsi irriguer la filière en fonds de roulement jusqu'au niveau des producteurs.

Le principe général est de pratiquer l'achat et la vente selon un rythme soutenu de façon à optimiser la rentabilité de ce fonds de roulement. Certains acteurs peuvent disposer de capacités logistiques de stockage et de réserves financières suffisantes pour stocker la gomme et attendre la remontée des cours. Le stockage peut également se pratiquer de façon très atomisée au niveau des cueilleurs.

Le système de crédit usuraire pratiqué par les intermédiaires avec l'avance en période de soudure grâce au préfinancement des exportateurs, remboursement en gomme arabique à des conditions défavorables (période de prix bas, termes de la négociation (mesure, qualité, prix)) est en défaveur des producteurs.

Bien que possédant une emprise trop forte sur la filière, au détriment de sa pérennité, les intermédiaires jouent néanmoins un rôle social non négligeable, en l'absence en particulier de crédit en zones rurales. **Toute intervention dans un tel contexte doit donc se faire progressivement, avec prudence, et avec le développement autant que possible d'offres de services financiers aux producteurs.**

En corollaire de la mise en place des infrastructures de stockage, se posera donc la question du financement des campagnes au niveau de chacun des acteurs, et en particulier au niveau des producteurs les plus pauvres pour leur permettre de s'affranchir de l'obligation de vendre, en période de soudure et de récolte, la totalité de la gomme.

Dans chacune des zones d'intervention, des mécanismes de financement pour l'achat de la gomme au niveau des producteurs pourraient être testés en étudiant plusieurs options (**recours au secteur bancaire, microfinance, exportateurs, éventuels projets d'appui à l'entrepreneuriat, autofinancement par les producteurs, etc.**).

**Les ONG doivent aussi étudier les besoins en fonds de roulement au niveau des échelons aval de la filière (lieu de regroupement des productions dans les magasins) en explorant, par exemple, les possibilités**

**d'obtenir des crédits garantis par les stocks déjà collectés.**

*Selon SOS Sahel (proposition de projet suite à appel à proposition PAFGA) :*

« Face à cette situation, la mise en place d'un système de warrantage (crédit garanti par des produits agricoles) où la gomme cueillie sert de gage auprès des institutions financière ou de micro finance pour obtenir le crédit afin de réaliser les activités génératrices de revenus pourra être l'alternative la mieux appropriée. Le warrantage est basé sur la consignation des stocks de gomme dans des magasins comme garantie des crédits. Il contribue à améliorer la valeur ajoutée de la gomme récoltée. Le warrantage contribue aussi à une prévention des risques de pénurie alimentaire, parce que le prix plus important de la gomme à l'orée de la saison de pluies permet de reconstituer un stock de céréales. »

« Cette activité sera donc d'abord testée dans le terroir de Karnak (région Baguirmi), où SOS SAHEL travaille déjà depuis plus d'un an et demi avec les productrices locales organisées en groupements et a construit un local de stockage. [ ] Cette activité sera ensuite reproduite sur les autres sites pilotes du projet. Elle est cependant conditionnée à l'existence d'une IMF à proximité des zones pilotes, information qui sera recueillie lors de l'étude préliminaire, et à son accord le cas échéant. »

**Résultat :** au moins 1 service de warrantage a été mis en place et les membres d'au moins 30 groupements formés au warrantage.

Un fonds forfaitaire basé sur des expériences dans des pays de la région a été choisi à 3 935 FCFA par cueilleur/cueilleuse. En moyenne par zone il y a 40 villages, donc 40 groupements pour simplifier avec 25 personnes par groupement. Donc au total 1000 personnes pouvant utiliser le montant par personne du fonds d'appui soit 3 935 000 F CFA par zone.

*Selon IRW (proposition de projet suite à appel à proposition PAFGA) :*

Les activités de récolte et de mobilisation de la gomme arabique sont pratiquées dans les périodes mortes de l'année par les femmes et les enfants souvent dépourvus de toutes ressources financières leur permettant de bien conduire cette activité. Aussi, lorsque la gomme est récoltée, l'écoulement au niveau du village pose souvent des problèmes.

Les initiatives seront orientées vers des subventions adaptées à la filière. Elles porteront sur le financement de la campagne qui est envisageable à travers un sys-



tème de subventions allouées aux groupements des producteurs à titre de soutien à la production de la gomme et à l'aménagement des gomméraires. Ces subventions pourraient servir à faciliter la mobilisation et le redéploiement de la gomme collectée/récoltée dans les villages ou les campements vers les comptoirs d'achat ou points de vente...

## 2. RECOMMANDATIONS FORMULEES DANS LE CADRE DU PAFGA

Sur la base des diagnostics des ONGs, une mission d'expertise a été réalisée afin d'évaluer l'opportunité et les modalités du crédit stockage.

Celle-ci a mis en avant que le crédit stockage offre une solution de financement post récolte, permettant de limiter ou d'éviter le bradage de la gomme. Il ne s'agit pas d'un produit de préfinancement et n'offre par conséquent pas de réponse au besoin des cueilleurs en période de soudure.

Par ailleurs, ce type de crédit est généralement pratiqué sur des produits où la récolte est concentrée sur une courte période et l'évolution des prix est suffisamment prévisible pour pré-définir une période de mise en vente du stock et de remboursement du crédit. La récolte de la gomme arabe s'étend sur une période de cinq mois, avec des évolutions de prix mal maîtrisées. A l'instar des semi-grossistes, les unions doivent donc envisager des entrées et sorties de stocks multiples pendant la saison. L'implication d'un intermédiaire financier devrait par conséquent être très forte, au travers d'une présence à chaque mouvement de stock ou de la mise en place d'un système de contrôle plus complexe. Enfin, l'absence d'IMF dans les zones d'opérations du projet, à l'exception de l'UCEC Guéra basé à Mongo, ne permet pas de mettre en place de crédit stockage au-delà des deux unions situées à Baro.

L'expert a par conséquent recommandé d'évaluer la possibilité de mettre en place un crédit soudure appuyé sur un fonds de garantie mis à disposition des unions. La mise en place de cette solution pouvant s'appuyer d'une part sur une alliance avec l'UCEC Guéra pour la région de Mongo, et éventuellement avec des dispositifs de mobile banking dans le Salamat.

Par ailleurs, l'expert a souligné le besoin d'un renforcement des capacités de gestion des groupements et Unions ainsi que celui de réalisation de plans d'affaires. Sur la base de ces éléments, les deux ONG ont initié des négociations avec l'UCEC Guéra (SOS Sahel) d'une part et avec des opérateurs de mobile banking (IRW) d'autre part.

Une seconde mission d'expertise a permis de préciser ce premier diagnostic. La mise en place d'un fonds de garantie est toujours sensible car il repose sur une négo-

ciation tri-partite : détenteur du fonds de garantie, financeur et emprunteur. Le manque d'expertise financière des ONG a constitué une limite certaine à la construction de ce « dialogue ». La mise en place de la solution a par conséquent été longue et laborieuse, sans aboutir à une solution aux contours précis. Par ailleurs, les dispositifs de mobile banking sont récents ou en cours de mise en place au Tchad. Ils se concentrent à ce jour sur une offre de transfert de fonds mais ne constituent finalement pas d'alternative pour le crédit.

**Dans le cadre d'une première mission spécifique pour la mise en place du crédit stockage, l'expert a conclu que l'appui du PAFGA doit reposer essentiellement sur deux leviers :**

- **L'appui à la mise en oeuvre d'un fonds de crédit de soudure** reposant sur des garanties classiques, avec notamment la mise à disposition des Unions les mieux structurées d'un fonds de garantie ; avec également une planification du remboursement de ce fonds de crédit de soudure à la banque au moins deux mois après le début de la campagne de commercialisation, afin que l'Union ne soit pas obligée de brader les quantités de gomme livrées par les producteurs en tant que remboursement en nature du crédit de soudure mais puisse au contraire dégager une marge importante sur cette opération commerciale et de crédit.
- **L'appui à la structuration des groupements et des unions sur la base de plans d'affaires viables.**

Selon l'expert Iram, « L'appui d'un crédit nanti sur stock tel qu'il a été envisagé initialement dans le document programme du PAFGA peut être envisagé, mais seulement à moyen terme, lorsque les groupements et Unions auront pu renforcer leur capacité de gestion de crédit, gagner la confiance de leurs interlocuteurs, constituer une capacité de financement propre significative ».

Une démarche plus prudente est donc proposée : il s'agit de faciliter l'accès à des crédits en période de soudure afin de rompre le cercle vicieux du surendettement des producteurs d'une part, et de renforcer les capacités structurelles de gestion de la commercialisation en amont de la filière d'autre part. Ces appuis pourront être mis en place rapidement par les ONGs de terrain, sans risque de déstabilisation des Groupements et Unions. Le travail sur les plans d'affaires permettant d'accompagner ces démarches mais n'étant pas indispensable pour démarrer ce travail.

Le PAFGA, par les actions d'appui proposées, devait donc permettre de faciliter l'accès au crédit pour des Groupements et Unions, par l'appui technique et la mise à disposition d'une partie des fonds de garantie nécessaires à l'octroi de crédit. Cette phase – testée dans deux zones pilotes - était considérée comme une première étape

de renforcement des capacités en amont de la filière, préalable à une structuration progressive à différents niveaux. Une structuration durable permettant une gestion réellement plus efficace et durable à l'échelle de l'ensemble de la filière n'est envisageable qu'à plus long terme, dans le cadre d'un financement complémentaire au PAFGA, au-delà de 2012.

### 3. REALISATIONS, PRINCIPAUX EFFETS CONSTATES

#### Avec IRW, dans le Salamat :

L'absence d'IMF dans le Salamat excluait la mise en place d'un produit de crédit. L'unique option eût été de confier la gestion des crédits aux organisations paysannes. Outre les nombreuses expériences d'échec de ce type de solution, les unions ne disposent pas des compétences de gestion nécessaires pour administrer une telle activité. Il a par conséquent été décidé de doter la fédération d'un fonds de roulement de 13 millions de FCFA. Celui-ci est intégralement prêté à deux unions durant la période de récolte/commercialisation. Ce fonds permet aux unions d'acheter la gomme au comptant aux cueilleurs.

Cette solution présente un double bénéfice :

- Pour les cueilleurs : de réduire le temps de latence entre cueillette et paiement, lorsque ceux-ci choisissent de déposer leur gomme à l'union.
- Pour les unions : de faciliter l'approvisionnement en gomme en offrant une solution compétitive à leurs membres.

Cette option implique également une capacité de gestion forte des Unions, notamment au niveau du stock. Elle reste cependant bien moins complexe que la gestion d'un portefeuille crédit et permet aux OP de se concentrer sur leur cœur de métier. (La relation commerciale entre les Unions du Salamat et l'exportateur Nexira limite de façon conséquente le risque d'écoulement. De plus ces unions bénéficient de l'expérience de la récolte de 2011/2012, qui a permis un certain apprentissage.)

Par ailleurs, des dynamiques intéressantes ont été mise en place par les Unions et groupements, tels que la non distribution des bénéfices en vue de renforcer l'organisation, ou la mise en place de mini fonds de financement au niveau des groupements. Ces petits fonds autogérés permettent l'octroi de crédits court terme (moins d'un mois) afin de faciliter le développement d'AGR en période de soudure. Si ce système est intéressant, il n'est pas apparu opportun de développer ces initiatives par des dotations externes, qui risqueraient de rompre les dynamiques locales.

#### Avec SOS Sahel :

Les travaux réalisés en vue de la mise en place d'un crédit soudure n'ont finalement pas pu aboutir pour les

unions suivies par SOS Sahel. Les deuxième et troisième missions d'expertise (adossées au renforcement en gestion des OP) ayant révélé les éléments suivants :

- Aucun accord n'a pu être trouvé avant la fin de la période de soudure, et le produit ébauché n'était donc plus opportun.
- L'UCEC Guéra souhaitait une couverture du risque supérieure à 100%. Or, les expériences de fonds de garantie mettent en avant qu'une couverture du risque supérieure à 80% génère un relâchement de la gestion du portefeuille par le financeur.
- L'UCEC Guéra offre déjà du crédit aux cueilleurs de gomme arabique, mais pour d'autres activités, la cueillette n'étant pas une activité économique exclusive.

Par ailleurs, concernant la possibilité de mise à disposition d'un fonds de roulement pour dynamiser l'activité de commercialisation des unions du Guéra, ces dernières n'avaient pas encore initié leurs opérations, et il est apparu risqué de les doter de fonds de roulement sur une première année.

### 4. ENSEIGNEMENTS POUR LA SUITE

La mise en place de services de microfinance est considérablement limitée par l'absence d'institutions. Les fonds disponibles ne permettent pas de motiver ou de soutenir une extension des zones d'attention des opérateurs actuels.

Par ailleurs, les organisations de producteurs ne sont pas suffisamment matures ou structurées pour envisager l'internalisation d'un tel service. Par ailleurs, dans la zone de Baro, l'UCEC finance déjà les ruraux, dont les cueilleurs de gomme, même si leurs financements ne sont pas spécifiquement destinés à cette activité.

Il semble par conséquent plus pertinent de réfléchir au financement de la chaîne de valeur. Les résultats commerciaux obtenus dans le Salamat seront déterminants pour évaluer l'opportunité et les risques d'une telle démarche. L'appréciation des résultats devra également tenir compte de l'accompagnement limité de cette expérience en raison du terme du projet. La mise en place de solutions autogérées pourrait gagner à être accompagnée techniquement, afin d'appuyer la pérennisation de tels dispositifs.

L'UCEC Guéra va étendre progressivement sa couverture à l'ensemble des zones d'intervention du PAFGA et des projets futurs. Cette IMF, déjà sensibilisée aux enjeux liés au financement de la filière gomme arabique, a confirmé son intérêt à financer les producteurs de gomme arabique, en prenant en compte leurs contraintes liées à la campagne, à savoir un délai de remboursement plus



long que celui des crédits habituels.

Les garanties que pourront présenter les Unions iront en s'accroissant si ces dernières sont capables de dégager progressivement des bénéfices de leur activité de vente de la gomme, conformément aux plans d'affaire qui ont été établis. L'établissement de contrats impliquant les exportateurs, et possiblement les importateurs, pourrait également être un levier important pour générer des garanties, à la fois pour l'UCEC et pour les exportateurs. Ce type de contrat pourrait s'établir après que l'Union ait pu faire preuve de sa bonne gestion des fonds, après une ou deux campagnes.

La question de l'accès aux finances doit également être perçue sous l'angle de l'évitement du recours aux crédits usuraires pratiqués par les collecteurs pour s'assurer une offre de gomme arabique à bas prix, dès le début de la campagne. La structuration en groupements et Unions permet aux producteurs de s'affranchir de cette contrainte, en favorisant les solidarités entre membres, en générant des fonds pour partie utilisés à des actions sociales (avances de quelques mois avec remboursement en gomme, pour des montants limités), en permettant de vendre à meilleure prix la gomme.



## 1. DIAGNOSTIC PREALABLE A LA MISE EN OEUVRE DU PAFGA

La création des groupements de cueilleurs (au niveau des villages voire des hameaux) et des unions et fédérations de groupements cantonales ou au niveau des sous-préfectures ou des préfectures sera indispensable pour relancer et étendre la cueillette de la gomme des nouveaux cueilleurs. Mais on peut douter de l'efficacité rapide de ces actions si aucun mécanisme de préfinancement des achats de gomme n'est mis en place et intégré au dispositif de collecte organisé. C'est seulement sur la base d'un préfinancement au moins partiel de la gomme collectée et d'un paiement comptant que les populations très pauvres de cueilleurs seront véritablement motivées par la cueillette et par le respect des règles visant à collecter une gomme de qualité irréprochable qui puisse être écoulee sans problème sur le marché international.

Il semble impératif pour le développement rapide de la filière de palier à cet état de fait notamment en mettant en oeuvre de façon très élargie une démarche novatrice qui permette l'émergence d'organisations de vrais cueilleurs/cueilleuses de gomme pour :

- Permettre une organisation efficace des vrais acteurs (cueilleurs et cueilleuses) et contribuer véritablement à améliorer le rôle social de groupes défavorisés.
- Contribuer à générer des revenus substantiels pour les plus pauvres mais également pour tous les acteurs de la filière, notamment à travers une amélioration de la production de gomme.
- Développer une meilleure perception et une protection des gommiers par les acteurs à la base du système.

Les recommandations formulées à l'issu de l'étude de formulation du projet étaient très ambitieuses. Elles sont résumées ci-dessous en quelques points :

- Mettre en place des concessions forestières d'exploitation de la gomme
- Créer un réseau fort de groupements (1200) de cueilleurs et d'unions sous-prélectorales des groupements (une cinquantaine)
- Faciliter l'accès des unions (et des groupements) à des crédits de campagne disponibles dès octobre
- Mettre en place des comptoirs villageois de gomme
- Instaurer une normalisation de la gomme du Tchad et l'obligation de certification de la qualité de chaque lot exporté
- Engager une concertation entre tous les acteurs privés

et publics pour améliorer la structuration de la filière

Les concessions d'exploitation de la gomme seraient attribuées pour 10 ans (renouvelables) sur adjudication, avec un cahier des charges et obligations de l'exploitant (payer la redevance d'attribution de la concession, préparer le plan d'aménagement forestier de la concession, réaliser les infrastructures: piste d'accès, point d'eau, campement, centre de santé, etc., payer une redevance annuelle aux autorités coutumières « maîtres de la terre »).

## 2. RECOMMANDATIONS FORMULEES DANS LE CADRE DU PAFGA

Cette proposition, séduisante dans sa formulation, présentait cependant des difficultés de mise en oeuvre réhibitoire : environnement juridique peu favorable à ce type d'exploitation, avec risque de dérives dans le respect des cahiers des charges, le mode de rémunération des producteurs et cueilleurs, difficulté à engager une telle réforme dans le cadre du projet, etc. Le Comité de Pilotage de mars 2011 a donc décidé de ne pas se lancer dans ce type d'actions.

Une approche s'appuyant sur des schémas existants au Tchad a donc été privilégiée : groupements, Unions, Fédérations. Les ONGs, dans le cadre d'un appel à proposition lancé par le PAFGA, se sont donc engagées à réaliser des appuis dans ce cadre. Le projet PAFGA a également réalisé des appuis directs aux Unions (AT Iram-Eco), pour la formulation de plans d'affaire.

## 3. REALISATIONS, PRINCIPAUX EFFETS CONSTATES

### ► Aspects généraux

Dans le cadre du projet 5 fédérations ont été créées, à partir de 250 groupements, regroupant 5 500 membres. Chaque groupement compte entre 20 et 60 membres.

	Unions	Groupements
<b>Dourbali</b>	4	44
<b>Guéra</b>	7	70
<b>Hadjer Lamis</b>	3	42
<b>Salamat</b>	4	94
<b>Total</b>	18	250

Les ONG ont réalisé un important travail d'animation dans les communautés afin de motiver les cueilleurs à se constituer en groupements et unions. Ce travail a été réalisé entre octobre 2011 et janvier 2012 dans le Salamat et a été initié un peu plus tard dans les autres régions, avec des unions créées entre avril et juin 2012.

Il s'agit là d'une part très importante du projet, qui n'en est néanmoins qu'à sa phase initiale : après l'identification des groupements, leur sensibilisation et formation et leur regroupement en Unions, puis Fédérations, encore trop peu d'activités d'appui pour leur pérennisation ont pu être réalisées, faute de temps.

Plusieurs projets étant prévus dans la continuité du PAFGA, il ne devrait pas y avoir de rupture d'appui, puisque l'ensemble des zones du PAFGA pourra très rapidement être appuyée par SOS-Sahel, sur financement Afd/PRCC, d'autres financements permettant des appuis complémentaires, sur la durée.

L'édifice important mais encore fragile qui a pu être construit pourra donc être consolidé sereinement sur une période de 4 à 5 ans minimum. Ce résultat, auquel le PAFGA a contribué, est un acquis important pour la filière.

#### ► Appuis réalisés

Au cours de la mission d'expertise relative au crédit stockage, l'expert a identifié un besoin de renforcement des organisations sur les thématiques de gouvernance, gestion et plan d'affaires. Ces éléments sont essentiels à la

pérennisation des structures créées. Interrogés sur leurs expériences antérieures d'organisation (projet Acacia...), les membres ont généralement souligné que ces coopératives avaient disparu suite à des conflits individuels au sein du conseil et à une mauvaise gestion (disparition du fonds de caisse et autre...)

Deux sessions de formations du personnel des ONG ont par conséquent été réalisées. Elles ont permis d'alléger les organes de gouvernance mis en place initialement, ceux-ci comptant jusqu'à une trentaine d'élus pour certaines unions. Les rôles et responsabilités de chacun ont été définis, et un dispositif de gestion de trésorerie et de stock, aussi simplifié que possible, a été défini. Enfin la définition de plan d'affaires, simples, sur un ou deux ans, a permis de clarifier l'objet de l'organisation.

Les appuis directs des ONG à la sensibilisation, formation, structuration, réalisation de magasins de stockage et de puits ont par ailleurs étaient des facteurs importants de dynamisation de la filière en amont. Le principal enjeu, comme pour tout projet, sera d'éviter une logique opportuniste à court terme visant à bénéficier d'appuis directs (fonds, équipements ou autres), pour s'inscrire dans une démarche de long terme, portée par une réelle volonté des cueilleurs et autres acteurs de la filière.

#### ► Structuration des OP

L'analyse d'une organisation doit se faire selon différents critères, concourant à son efficacité et à sa pérennité. Ces critères sont multiples, comme présenté ci-dessous :

##### 1 - Cadre

- 11 - Le contexte
- 12 - Histoire
- 13 - Situation à l'instant « t »

##### 2 - Institution

- 21 - Textes statutaires
- 22 - Gouvernance, instances
- 23 - Vision, mission
- 24 - Identité, cohésion, membres
- 25 - Stratégie

##### 3 - Organisation

- 31 - Organigramme, procédures
- 32 - Programmation, suivi
- 33 - G.R.H.
- 34 - Communication interne

##### 4 - Ressources humaines

- 41 - Leadership
- 42 - Compétences collectives
- 43 - Cohésion
- 44 - Questions spécif. association

##### 5 - Ressources financières et leur gestion

- 51 - Organisation comptable
- 52 - Gestion, organisation de gestion
- 53 - Situation, perspectives financières

##### 6 - « Relations extérieures »

- 61 - Positionnement
- 62 - Réseaux, les alliances
- 63 - Image
- 64 - Communication externe

Source : D. Neu, Gret, 2010

Selon l'organisation et la situation considérée, il est important de pouvoir prioriser les éléments d'analyse. Cette grille permet de mettre en exergue la nécessité – dans le cadre d'un appui aux OP – de prendre en compte de multiples aspects du développement de l'OP afin de la structurer durablement.

Dans le cadre du PAFGA, IRW et SOS Sahel ont mis l'accent sur des dimensions différentes de la structuration : pour IRW, il était important de développer des activités en lien avec la filière ; pour SOS Sahel, l'accent a davantage été mis sur les relations extérieures, en particulier vis-à-vis des autres acteurs de la filière :

- **Dans le Salamat**, les cueilleurs de la région ont été enthousiastes par rapport au projet, et les décideurs des unions ont décidé d'intégrer un grand nombre d'entre eux. Or l'ONG n'avait pas les moyens humains et financiers d'appuyer de si grands groupes, tout en réalisant un appui auprès des Unions et de la Fédération.

Au cours de la saison 2011/ 2012, les unions du Salamat ont initié une activité de collecte et cession de gomme. Ainsi fin mars 2012, des stocks de gommes de 370 tonnes avaient été constitués par les unions. Malheureusement, celles-ci ont été confrontées à des difficultés d'écoulement. La première vente réalisée a été empreinte de difficultés et a généré d'importants coûts non prévus (stockage à Ndjaména, ré-ensachage...)

Cependant, les organisations du Salamat, grâce à des contacts personnels, ont finalement trouvé un débouché significatif : Nexira. Les négociations ont permis de négocier quatre conteneurs dès 2012 (partiellement livrés), puis des volumes beaucoup plus significatifs en 2013.

Dans le Salamat, IRW a donc appuyé la Fédération dans une stratégie risquée de mise sur le marché, qui a heureusement porté ses fruits la seconde année. Les autres volets de renforcement des OP (Institution, organisation, ressources humaines) ont en revanche été faibles, ce qui est un facteur de risque en termes de pérennité. Le pari est donc dans le Salamat, de s'appuyer sur le succès commercial de la Fédération pour renforcer les autres dimensions de réussite d'une OP, à savoir le fonctionnement interne dans toutes ses dimensions, et son insertion dans le milieu extérieur.

- **SOS-Sahel a développé une stratégie différente**, en privilégiant l'insertion dans le milieu, le renforcement des capacités des OP, le développement d'une vision commune. Les premières activités, fortement tournées vers l'amont de la filière, ont permis d'amorcer des dynamiques, qui restent cependant fortement dépendantes des projets d'appui.

Les enjeux pour ces Unions seront donc de progressivement gagner en autonomie financière, grâce à la réalisa-

tion d'activités en lien avec l'aval de la filière (stockage, vente de gomme et génération progressive de fonds de roulement conséquents permettant une amélioration des conditions de commercialisation des cueilleurs).

#### 4. ENSEIGNEMENTS POUR LA SUITE

Les populations peuvent se constituer en groupements et unions pour remplir un pré requis du projet en vue de bénéficier d'appui. La « volonté de se réunir » à la base des OP n'est ainsi pas toujours vérifiée. L'équilibre entre appui externe à la mise en place et au développement des entités et capacité/ volonté de portage interne est par conséquent particulièrement difficile à critiquer.

Les cueilleurs de gomme arabique ont un niveau de formation très faible, il leur est par conséquent difficile d'assumer seul la gestion et le pilotage de leurs organisations sans un accompagnement sur plusieurs années. Les stratégies (de stockage, de cession, de partage des bénéfices...) sont à affiner sur la base de l'expérience, des réussites et des échecs. L'assimilation et l'intégration des formats de gestion dans une routine de travail, ainsi que la mise en place d'une gouvernance saine impliquent un accompagnement souvent long. Le terme du projet au milieu de la seconde campagne pour les unions du Salamat, et de la première campagne pour les autres, aura probablement affaibli significativement l'impact de ces appuis.

Les appuis à venir devront donc réaliser à nouveau un diagnostic aussi complet que possible, reprenant par exemple la grille présentée ci-dessus, afin d'avoir une idée précise de la situation des OP, des besoins d'appui à prioriser.

Parmi les questions qui réclameront une attention particulière et un soutien important dans les années à venir, on peut citer :

- La diversification des acheteurs de la gomme des Unions. Cette diversification, indispensable pour éviter le risque que représente la dépendance envers un unique acheteur, demandera au préalable une clarification quant aux niveaux de prix réalistes auxquels la gomme pourrait être vendue aux autres acteurs de la filière (grossistes d'Am Timan ou de N'Djaména, exportateurs).
- Le contrôle de la qualité de la production, indispensable pour pouvoir continuer à vendre directement à l'export, devra être renforcé. La construction par le PAFGA des centres de tri pour les Unions permettra de trier et de stocker la gomme dans des locaux adaptés, mais il restera à renforcer la formation des Unions et à mettre en place des mécanismes de contrôle efficace permettant de garantir la qualité de la gomme sortant des Unions.



- La gestion des flux de marchandises et des fonds de roulement par les Groupements et les Unions. La tenue d'une comptabilité rigoureuse est indispensable pour permettre : 1) de rendre des comptes aux membres et renforcer la confiance des producteurs dans leurs organisations - 2) une analyse des résultats obtenus (production, prix, coûts de production), permettant d'améliorer progressivement les stratégies commerciales.
- La clarification des statuts et du fonctionnement des organisations, des rôles des différentes instances et des modalités de délégation de pouvoir pour les prises de décision. Il semble particulièrement important d'éviter que les Fédérations disposent d'une trop grande autonomie par rapport aux Unions, eu égard au fait que les

membres de ses instances sont peu représentatifs de la base des organisations.

- Un autre point important sera d'éviter la fermeture des organisations à de nouveaux membres qui serait induite par l'obligation de payer l'ensemble du capital déjà accumulé par chacun des membres. Les personnes qui n'arriveraient pas à entrer dans un Groupement existant peuvent toujours fonder un nouveau Groupement ; il est donc essentiel que l'adhésion aux Unions, elle, soit facilitée, afin d'éviter que les Unions ne deviennent des organisations de commerce de gomme, achetant la gomme aux non-membres, plutôt que des organisations de producteurs.

## FICHE 6 : MARCHÉ INTERNATIONAL ET NOUVEAUX MARCHÉS

### 1. DIAGNOSTIC PRELABLE A LA MISE EN OEUVRE DU PROJET PAFGA

Dans un contexte de croissance des exportations et un cadre stratégique de conquête pour le Tchad de nouveaux marchés soit géographique (asiatique : Inde, Chine , et/ou sud-américain : Brésil, Mexique, etc...), soit des groupes alimentaires mondiaux (Coca Cola, Danone, etc.), il convient de favoriser l'ouverture de la filière gomme tchadienne vers l'aval, c'est-à-dire non seulement les importateurs du marché international, mais aussi les industriels transformateurs et « re-conditionneurs » qui souvent réexportent leur production vers les utilisateurs finaux à travers le monde, et d'un certain nombre de grands consommateurs industriels. Cela passe par l'ajustement de l'offre tchadienne aux qualités recherchées.

En concertation étroite et permanente avec les exportateurs, une étude de référence devait permettre de détailler les critères d'exigence du marché international (qualité recherchée et différentiel de prix proposé) et les réponses possibles de la filière tchadienne en termes de normes de qualité. L'étude devait fournir des propositions précises pour élaborer une stratégie coordonnée d'amélioration de la qualité, à la fois entre les acteurs, aux différents stades techniques de la filière et aux différents échelons géographiques.

### 2. RECOMMANDATIONS FORMULEES DANS LE CADRE DU PAFGA

L'appui à l'aval de la filière a été réalisé en deux temps : une première étude permettant de faire le bilan en 2012 (chiffres 2011) de la place du Tchad dans le marché international de la gomme, les principales tendances, ainsi

que l'évolution de la demande du marché (quantité, types de gomme, qualité.).

L'étude a permis de confirmer que dans un contexte global très porteur, le Tchad conserve une position de leader sur le marché mondial. Cette situation évoluera dans les prochaines années en fonction de la capacité du Tchad à répondre à la fois aux marchés émergents (obtention du GSTP (ou en français, SGPC – Système Global de Préférences Commerciales) et offre d'une qualité spécifique pour l'Inde) et aux marchés traditionnels (maintien d'une qualité et amélioration de la traçabilité, certification bio, équitable).

Ces perspectives positives pour le Tchad sont un argument de poids pour favoriser les investissements structurants sur la filière, qui feront l'attractivité du Tchad à moyen et long terme : semis et plantations, accès aux peuplements (puits d'eau potable, pistes), infrastructures de stockage au niveau des OP, gestion de la qualité, structuration de la filière pour répondre à la demande, en priorité.

L'étude du commerce de la gomme a permis de confirmer le fait qu'il existe deux pays émergents prioritaires pour la filière gomme arabe tchadienne : l'Inde et la Chine. Si la Chine a des volumes importés bien inférieurs à ceux de l'Inde (où la consommation de la gomme arabe est traditionnelle), la très forte croissance des exportations ces dernières années, et l'émergence rapide d'un secteur agro-alimentaire de produits industriels transformés, justifient qu'une mission de prospection soit réalisée également en Chine (prévu dans le cadre du projet Afd/PRCC).

Une mission a été effectuée en Inde, dont les termes de référence étaient les suivants : rencontre des importa-

teurs, agents et autres sociétés impliquées dans le commerce de la gomme ; visite d'entreprises impliquées dans le secteur de la gomme ; rencontre d'organismes officiels en charge des questions tarifaires à Mumbai (Chambres de commerce, Services étatiques).

### 3. REALISATIONS, PRINCIPAUX EFFETS CONSTATES

La mission en Inde a été très utile pour mieux comprendre pourquoi le Tchad est aujourd'hui – presque -totalement absent du marché indien. La question tarifaire a clairement été désignée par les importateurs comme le principal obstacle au développement d'un commerce direct entre le Tchad et l'Inde. Selon les interlocuteurs rencontrés, la part de la gomme d'origine tchadienne deviendra probablement supérieure à celle du Nigéria si le Tchad obtient les mêmes avantages que le Nigéria, le Soudan, la Tanzanie (entre autres), à savoir l'inscription au GSTP (Global System on Tariff Preferences), dépendant de la CNUCED.

En effet, chaque certificat d'origine de ces pays – contrairement au Tchad – se réfère au GSTP. Le GSTP comprend une liste de produits et de pays pouvant bénéficier de tarifs préférentiels ; le Soudan est inscrit dans une liste complémentaire (Annexe II). Si le Tchad devient membre du GSTP (fait partie de la liste des pays bénéficiaires), il pourra bénéficier vis-à-vis de l'Inde de tarifs spéciaux pour les produits mentionnés par l'Inde : gomme arabe et autres produits, dont les peaux (concession de 50% pour les PMA).

Selon les importateurs, si une baisse de 10% pouvait être obtenue par le Tchad comme pour les autres pays, les volumes importés pourraient augmenter très significativement. Des commandes individuelles de l'ordre de 2000 T par an sont évoquées par certains importateurs.

Avec l'ouverture probable de ce nouveau marché, vont se dessiner deux types de demandes distinctes au Tchad :

- Une demande de type industriel pour les marchés européen, américain, et progressivement indien et chinois ;
- Une demande de type traditionnel pour le marché indien et les pays voisins.

Ces deux demandes distinctes vont croître à des rythmes différents : une explosion de la demande pour le marché traditionnel indien dans les 2-3 prochaines années, puis une stabilisation progressive, en équilibre avec le Soudan (stable) et le Nigéria (en baisse probable) ; une croissance soutenue pour la demande industrielle, tirée par la croissance asiatique.

La filière gomme arabe tchadienne s'inscrit donc dans une perspective de croissance favorable, qui justifie pleinement un investissement des opérateurs de l'aval de la

filière, des autorités tchadiennes et des bailleurs, à la fois sur la structuration de la filière (renforcement de l'amont de la filière, informations sur le marché plus accessibles) et la production (facilitation de l'accès aux gommieries, nouvelles plantations, conseil).

Dès début 2013, les importateurs indiens ont été nombreux à se déplacer au Tchad pour identifier de potentiels partenaires et réaliser de premiers achats, dans la perspective d'une levée à moyen terme des contraintes tarifaires qui pèsent aujourd'hui sur le Tchad.

### 4. ENSEIGNEMENTS POUR LA SUITE

La stratégie du PAFGA a été à la fois d'appuyer la production, pour sécuriser à long terme une offre de gomme arabe de qualité, et d'appuyer les exportateurs à l'identification de nouveaux marchés.

Le projet a été un catalyseur utile aux exportateurs, puisqu'il a permis dans le cadre d'une mission de favoriser les liens entre exportateurs tchadiens et importateurs, et d'identifier les freins au développement des exportations tchadiennes.

Il sera très important, dans le cadre du projet financé par l'Afd/PRCC, de maintenir une attention particulière aux procédures d'inscription au GSTP, et, au besoin, de faciliter au Ministère du Commerce les procédures auprès des autorités indiennes.

Concernant la Chine, l'industrie est encore peu développée dans ce secteur. Certaines entreprises de Taiwan contactées par l'Iram sont plus développées. Le contexte est très différent du contexte indien, ce qui nécessite une approche adaptée.



**Pour capitaliser les connaissances sur la filière gomme arabique au Tchad et sur le PAFGA, un site d'archivage regroupant :**

- l'ensemble des documents produits par le projet (rapports de missions et de formations, spécifications techniques des infrastructures, documents de projets...), les archives des projets antérieurs, une bibliothèque virtuelle et une photothèque.
- Un film de promotion, sous-titré en plusieurs langues, afin de promouvoir la filière gomme arabique au Tchad
- Des cartes inédites des gommeraias produites par le PAFGA, en collaboration avec le projet SIDRAT (UE), en haute définition





## Projet d'appui à la filière gomme arabique

# Capitalisation du projet PAFGA : SYNTHÈSE ET ENSEIGNEMENTS

Le Tchad est le deuxième pays exportateur mondial de gomme arabique. La gomme joue un rôle important en termes de diversification des revenus pour plus de 300 000 paysans parmi les plus pauvres. La totalité de la gomme arabique produite au Tchad est exportée vers le marché international : 80% vers l'Union Européenne, le reste de la production repartie entre les Etats-Unis, le reste de l'Europe et l'Asie (Inde principalement).

L'Etat tchadien a signé une convention avec la Commission Européenne pour financer le programme d'appui à la filière gomme arabique (PAFGA), afin d'améliorer les connaissances relatives aux caractéristiques socioéconomiques de la filière gomme arabique et non arabique, d'appuyer la structuration de la filière, la production et la qualité de la gomme.

L'assistance technique long terme au projet a été assurée auprès du Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques par le groupement IRAM / ECO durant 3 ans, de 2010 à 2013.

Ce document de capitalisation vise à diffuser les principales leçons du projet, afin d'en faire bénéficier les acteurs de la filière gomme arabique au Tchad, ainsi que les parties prenantes aux différents projets d'appui à la filière gomme arabique, au Tchad et dans les autres pays producteurs. Outre l'analyse approfondie des leçons du projet, le document comprend des fiches de synthèse thématiques et un CD-Rom rassemblant l'ensemble des documents produits par le projet ainsi qu'une bibliothèque virtuelle et une photothèque.



RÉPUBLIQUE DU TCHAD  
MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT  
ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES



UNION EUROPÉENNE