

CR de mission d'appui à la finalisation des rapports de l'Etude du Secteur Agricole en République du Congo

1 - Termes de référence

L'Expert appuiera le Chef de mission à la préparation des rapports provisoires de Phase 1 de l'Etude du Secteur Agricole en République du Congo dont les Termes de référence ont été remis à l'Expert.

En particulier mais de manière non limitative, l'Expert :

1. Effectuera une relecture critique des projets de monographie et du projet de rapport de diagnostic ;
2. Fera, en début de la mission, des propositions concrètes au du Chef de mission pour améliorer et compléter les monographies et le diagnostic en conformité avec les exigences des Termes de référence ; les propositions, tout en prenant en compte les ressources disponibles de l'équipe d'étude et les contraintes de temps, présenteront des directives pour des corrections ou un complément de rédaction par les Experts de l'équipe ainsi que la prise en charge par l'Expert de certaines corrections ou compléments de rédaction.
3. Assurera les corrections et compléments de rédaction tel que cela aura été validé par le Chef de mission.
4. Appuiera à la coordination des experts de l'équipe d'étude pour les corrections et compléments de rédaction.
5. Participera à la préparation d'où plusieurs ateliers de présentation des monographies, et, si le calendrier s'y prête, assistera à un ou plusieurs ateliers.

Outre les contributions aux rapports de l'étude, tel qu'indiqué ci-dessus, l'EXPERT rédigera un compte rendu synthétique de mission, destiné à améliorer la conduite de l'étude depuis le siège. Le compte rendu présentera notamment un commentaire sur l'avancement de l'étude au regard des termes de référence, si nécessaire des pistes de réajustement et toutes autres informations utiles au pilotage de l'étude.

2 - Compte rendu synthétique de mission

1 → Analyse de la situation

L'ESA est un projet complexe, pour quatre raisons principales :

- (i) **Absence de dynamisme politique du Gouvernement congolais en matière de politique agricole.** L'état de déshérence total du secteur, le report de la présente ESA pendant plus de cinq ans et la nomination d'un coordinateur national et de 14 homologues nationaux visiblement dépassés par les événements en sont trois manifestations ;
- (ii) **Etendue des termes de référence.** La tâche est lourde, les champs thématique (analyser une foule de questions très diverses : économie des filières, recherche agronomique, genre, finances rurales, foncier, etc.) et géographique (produire des monographies du secteur rural, puis des stratégies de développement agricole, pour chacun des 12 départements) étant immenses.

Ceci est d'autant plus vrai que la BAD souhaite raccourcir de six mois le calendrier prévu, d'où une remise de tous les produits avancée au mois de mars 2012.

Enfin, le fait que la BAD ait opté dans ces termes de référence pour une analyse territoriale, plutôt que pour une analyse par filière, rend le travail plus compliqué et sûrement moins pertinent, car ce découpage ne permet pas de comprendre les grands équilibres d'offre et de demande alimentaire dans le pays et rend les monographies phase 1 à la fois très denses et difficilement éclairantes sur les enjeux agricoles réels ;

- (iii) **Faiblesse des experts nationaux.** Le CERAPE, associé à SOFRECO dans le cadre de cette étude, ne manque certes pas de bonne volonté (en témoigne la mise à disposition de personnels d'appoint – « les assistants chercheurs » - par son Directeur), mais est loin d'avoir les compétences internes nécessaires pour produire des analyses de qualité.

Ce problème n'est pas propre à l'ESA, mais se retrouve dans d'autres projets menés au Congo.

C'est néanmoins un gros handicap pour l'ESA, car l'essentiel de l'expertise est censé provenir des nationaux (10 experts nationaux vs 4 experts internationaux + coordination par Jean-Marie NOIRAUD et Stéphane LIM) ;

- (iv) **Discontinuité de l'assistance technique SOFRECO.** Un stagiaire – Jean-Guillaume PEYTAVI – a pu accompagner sur place le lancement du projet, depuis la mi-mars jusqu'à la mi-septembre, et pourrait poursuivre cet accompagnement, via un CDD, jusqu'à fin décembre.

Depuis le lancement de l'ESA, Jean-Marie NOIRAUD, Chef de mission, a passé à peu près 10-15 jours par mois à Brazza, soit environ 2-2,5 mois en tout.

Stéphane LIM, gestionnaire de contrat, a passé à peu près 20-25 jours sur Brazza depuis mars 2011 (missions : de lancement pour installer M. PEYTAVI et équiper le siège du projet, à mi-parcours pour synthèse des enquêtes de terrain, de finalisation des monographies de la phase 1).

Malgré toutes ces missions et le séjour sur place d'un stagiaire, il semble que le suivi des travaux menés par les experts nationaux ait été trop discontinu pour que puissent être récoltés des matériaux de qualité – à quelques exceptions : analyses pédologiques et géologiques, analyses SIG et cartographie, etc.

C'est sous ces multiples contraintes – auxquelles on peut ajouter des problèmes informatiques qui ont gêné les échanges de fichiers entre experts - que la phase 1 est en voie de finalisation.

Les termes de référence et le calendrier étant imposés, il n'est pas question dans ce court compte-rendu de revenir dessus, mais au contraire, après avoir présenté brièvement le déroulé de la mission, de faire quelques recommandations pour essayer de faciliter à court terme la mise en œuvre du chantier.

Ces recommandations tombent pour la plupart sous le sens et ont été discuté en partie avec Jean-Marie NOIRAUD (qui a quitté Brazza le 5 octobre, au milieu de ma mission) et en totalité avec Stéphane LIM (qui a d'ailleurs relu ce compte-rendu avant son envoi).

2 → Déroulé de la mission

Vendredi 30/09/2011

Départ (retardé de 3h) de Paris à 13h30, arrivée Brazza à 20h15.

Dîner SL, JMN et OB. Prise de connaissance du chantier et des rôles de chacun.

Samedi 01/10/2011 – 8h30-19h

Présentation de la biblio du projet, des consultants et assistants nationaux recrutés par SOFRECO, de l'état d'avancement de rédaction des monographies départementales.

Discussion entre JMN, SL, OB et Jean-Christophe BOUNGOU-BAZIKA sur le plan de la monographie POOL, afin de constituer un plan type (master report). Accord sur l'idée que les réagencements de texte ne doivent pas amener de travaux de rédaction supplémentaires (vu l'urgence de boucler les 1er drafts). Décisions prise de regrouper les sous-parties « genre » et « infrastructures » dans la 1ère partie « contexte » et les sous-parties « commercialisation », « agri-business » et « forêts » dans la 2ème partie « Etat des lieux ». Décision prise également d'insérer deux encadrés « principales atouts et contraintes » et « principales recommandations » dans la dernière partie « Bilan ».

Présentation des refontes des sous-parties « élevage » et « pêche » par SL : plus de données, de graphiques, meilleure présentation des aspects clefs. Refonte jugée très concluante par tous : décision prise de refondre toutes les monographies sur ce modèle.

Bilan : passage d'un plan de monographie en 14 parties à 6 parties : (1) résumé exécutif, (2) contexte (naturel et humain), (3) état des lieux (agriculture, élevage, pêche, forêt), (4) environnement institutionnel (recherche agronomique, vulgarisation agricole, zootechnique et halieutique, foncier, financement des activités rurales), (5) Potentiel de développement agricole, zootechnique et halieutique (atouts, contraintes, recommandations stratégiques par secteur)

Objectifs de la semaine : atelier Brazza ce mardi 04/10, puis atelier Lékoumou ce jeudi 06/10, puis ateliers Kouilou et Pointe-Noire en fin de semaine (dates à fixer)¹. Partage des tâches : SL reprend sous-parties « élevage » et « pêche » de la monographie BRAZZA. JMN et OB restructure le plan de la monographie BRAZZA sur la base de ce qui a été discuté sur la monographie POOL. Dimanche 02/10 : partage probable des 3 experts entre les 3 monographies prioritaires : BRAZZA, LEKOUMOU et POINTE NOIRE. Vitesse d'avancement difficile à prévoir, car dépendante des livraisons des contributions des consultants et assistants nationaux.

Travail de SL sur sous-parties « élevage » et « pêche » de la monographie BRAZZA. Travail de JMN et OB sur le plan de la monographie BRAZZA.

OB : refonte de la monographie BRAZZA, entrecoupés de problèmes informatiques (incompatibilité des formats de fichier, virus).

Dimanche 02/10/2011 – 10h-20h

Poursuite du travail sur la monographie BRAZZA, avec toujours des problèmes informatiques (perte de 4h de travail...).

¹ Le calendrier des ateliers a finalement été revu à plusieurs reprises et aucun atelier n'a finalement eu lieu durant ma mission, le MAE ayant introduit des changements de dernière minute

Lundi 03/10/2011 - - 9h-21h

Suite et fin à 16h de la refonte de la monographie BRAZZA.

Refonte de la monographie KOUILOU.

Mardi 04/10/2011 - - 9h-20h30

Suite et fin à 17h de la monographie KOUILOU.

Revue des 260 tableaux de traitement de données réalisés suite à l'enquête, sélection des 40 tableaux les plus pertinents et insertion de ces tableaux dans la trame type de monographie.

Travail avec l'informaticien du CERAPE (Alain) pour qu'il mette à jour ces 40 tableaux/monographies x 12 monographies, afin qu'ils soient directement insérables dans les monographies.

Début de la reprise de la monographie PLATEAUX.

Mercredi 05/10/2011 - - 9h-20h

Suite et fin de la monographie PLATEAUX.

Soucis informatiques récurrents.

Jeudi 06/10/2011 - 9h-20h

Suite et fin (à 14h) de la monographie PLATEAUX.

Soucis informatiques de 14h à 18h (pas d'accès aux docs relatifs aux autres monographies, échanges de mail avec JMN pour les récupérer, essais de plusieurs ordi pour ouvrir les docs, etc.).

Début (à 18h) de la refonte de la monographie NIARI.

Vendredi 07/10/2011 - 9h-19h30

Début et fin de la monographie NIARI.

Samedi 08/10/2011 - 9h30-21h

Début et fin de la monographie LIKOUALA.

Dimanche 09/10/2011 - 11h-19h

Début de la reprise de la monographie CUVETTE OUEST.

Lundi 10/10/2011 - 8h30-19h

Fin de la monographie CUVETTE OUEST (NB : 2h de flottement, dû à de nouveaux problèmes informatiques)

Début de la reprise de la monographie CUVETTE (compilation des fichiers épars dans un seul, puis reprise de la moitié du document)

Départ de Brazza à 21h10, arrivée Paris à 5h45.

3 → Recommandations pour améliorer le pilotage de l'étude

Problèmes liés aux virus sur les ordinateurs

- Reformater les 4 ordi portables du CERAPE + l'ordi fixe de la secrétaire, après sauvegarde préalable de leurs données (à entreposer sur un disque dur externe et à scanner ultérieurement)
- Prolonger l'abonnement aux anti-virus et scanner toutes les machines (après formatage, puis de façon régulière, au moins une fois tous les 15j, avec l'aide de l'expert informatique du CERAPE)

Problèmes liés à la non compatibilité entre formats informatiques

- Installer Windows 2010 sur toutes les machines (fait pour 3 ordi avec licence achetée sur place. A terminer pour les ordi CERAPE restants, au besoin avec licence envoyée depuis Paris)

Problème lié à l'archivage des documents informatiques

- Définir une arborescence standard simple (du type Date/Département/champs technique/version du document. Par ex : 11-10-07 Lékoumou Géologie V1) et s'y tenir collectivement (experts CERAPE et SOFRECO), que ce soit pour terminer la phase 1 ou pour les 2 phases ultérieures
- Rassembler et archiver les fichiers et dossier épars et les centraliser sur un ordinateur maître
- Nettoyer les ordi régulièrement (au moins une fois tous les 15j, avec l'aide de l'expert informatique du CERAPE)

Problème lié à la perte de contenu lors de la multitude d'échanges croisés

- A défaut de pouvoir utiliser une drop box, le débit Internet étant limité au bureau SOFRECO de Brazza (et les experts nationaux ayant peu accès à Internet en dehors de ce bureau), il est nécessaire de travailler en s'échangeant de multiples versions d'un même document. Si une arborescence simple est définie, cela devrait déjà permettre de régler une partie du problème de perte de contenu. Il serait aussi sûrement plus efficace de n'envoyer que des fichiers limités aux contributions thématiques, plutôt que de demander aux experts de remplir quelques pages sur des documents complets de parfois 100 p. C'est ce qui s'est passé en phase 1 et il est certain qu'un certain nombre de contenu s'est perdu ; il faudra retrouver ces éléments en vue de la production de drafts V2 de monographie, nécessaires à l'entame de la phase 2.

Problème lié au non-respect des échéances/formats par les experts nationaux

- Mettre à jour régulièrement et afficher pour tous un chronogramme général du projet (en format simplifié), afin que tous les experts impliqués aient connaissance des échéances générales (ateliers de validation dans telles ou telle ville, rendu des

rapports aux homologues, etc.) et des échéances qui les concernent. Il est indispensable que tous les experts comprennent que les échéances à tenir les engagent collectivement

- Responsabiliser le directeur du CERAPE et conditionner ses paiements à la délivrance des rapports (drafts et finaux) aux dates convenus, avec un contenu minimum : avenant au contrat de sous-traitance SOFRECO-CERAPE indiquant (i) les produits attendus et les paiements correspondant à chaque produit (afin de sortir du système de paiement forfaitaire mensuel) et (ii) les pénalités en cas de retard (x millièmes de pénalité par jour calendaire de retard)
- Identifier conjointement avec le CERAPE, après publication large d'une fiche de poste ad hoc et entretien compétitif, un jeune expert national capable de seconder efficacement le Directeur et d'assurer la supervision de la production des experts nationaux, en étant crédible techniquement et conforté hiérarchiquement
- Identifier et mettre en route dès que possible un VIE (ayant si possible une expérience d'au moins 1-2 ans en gestion de projet de terrain, que ce soit en année de césure, stage long ou CDD) pour assurer le suivi jusqu'à fin mars 2012
- Assurer une première mission de backstopping du VIE à l'occasion de son installation, puis exiger un reporting hebdomadaire avec envoi régulier des drafts consolidés
- De façon générale, se reposer au maximum sur le Directeur CERAPE et son éventuel adjoint pour transmettre les relances et commentaires, afin d'éviter la dispersion des efforts côté SOFRECO (se concentrer sur le pilotage stratégique, sous-traiter au maximum les questions logistiques)

Problème lié à la pauvreté des contributions des nationaux (constaté pour nombre d'entre-elles en phase 1, prévisibles en phase 2 – plan de dévelpt agri par département)

- Identifier précisément le format des rapports pour la phase 2, puis distribuer les tâches de façon très directive, en précisant les données brutes à (ré)-exploiter, les sujets à présenter, les questions à résoudre, la longueur de la contribution, la structuration de la contribution (titres, sous-titres, etc.)
- Prévoir un échéancier étalé pour (i) la remise des drafts de contribution thématique par département, (ii) la remise des versions finales des mêmes contributions, afin que la remise à niveau des contenus ne repose pas entièrement sur le personnel SOFRECO (comme cela a été le cas pour la phase 1 : les contributions envoyées n'ont pu être reprises par les experts nationaux faute de temps, d'où intégration telle quelle des drafts). On pourrait imaginer, pour la phase 2, exiger des drafts V1 CERAPE de contribution pour une date j, puis prévoir l'envoi des commentaires SOFRECO avant J+15, puis envoi des drafts V2 CERAPE pour J+30.