

# Module de **form'action**

des collectivités locales au montage de projets de  
GESTION DURABLE DES TERRES



- **Fiches supports** -

Coordination de la rédaction : Adeline Derkimba - CARI  
Auteurs : Adeline Derkimba - CARI, Ana-Maria Oliveira et Pascale Vincent - CIEDEL



Le CARI est une association de solidarité internationale qui intervient depuis 1998 auprès des populations rurales du pourtour saharien. L'association a une vocation d'aide au développement, principalement orientée vers la lutte contre la désertification et la dégradation des terres en zones arides. Le CARI mène à la fois des actions sur le terrain et plaide à l'international la nécessité d'une gestion durable des terres dans les territoires avec ses réseaux partenaires.



Le CIEDEL, Centre international d'études pour le développement local, a été créé à Lyon en 1990 et est constitué, depuis 2005, en association loi 1901. Le cœur de son action est la formation universitaire et professionnelle dans le champ du développement local et territorial à destination d'acteurs de développement français et étrangers.



Production des contenus : CARI, ReSaD (Mali, Niger et Burkina Faso), RADDO (Tchad) et Drynet (Sénégal), ainsi que l'ensemble de leurs membres et partenaires ONG et collectivités locales ayant participé à la démarche collective.

Edition et mise en page : Géraldine Allemand  
Dessins et graphiques : Mathieu Van Hoy  
Relecture : Manon Albagnac, Géraldine Allemand, Mathieu Van Hoy et Anna Vimal Du Monteil  
Iconographie couverture : RascaProduction



La réalisation de cet outil pédagogique a été soutenue principalement par l'Union Européenne et par l'Agence Française de Développement.



Les autres partenaires ayant contribué à soutenir cette dynamique collective sont le Programme d'Actions Communautaires 3 (Niger), Programme de renforcement de capacités de la GMV / APEFE (Burkina Faso).



Edition CARI 2017, 12 rue du courreau, 34380 Viols le fort  
[www.cariassociation.org](http://www.cariassociation.org)

## Projet FLEUVE

Cette form'action a été réalisée dans le cadre de la composante régionale du projet Front Local Environnemental pour une Union Verte (FLEUVE).

FLEUVE est un projet porté par le Mécanisme Mondial et financé par l'Union Européenne à hauteur d'environ 7 millions d'euros. Il vise à renforcer les capacités des collectivités locales dans les territoires afin de favoriser la gestion durable des ressources naturelles et la mise en œuvre de la Grande Muraille Verte. C'est un projet d'une durée de 5 ans qui est mis en œuvre pour la période 2014-2018 sur 5 pays sahéliens: Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal et Tchad. Il est articulé autour de 2 composantes : une nationale et une régionale.

La phase nationale prend place au sein des cinq pays sahéliens du projet et consiste en la mise en œuvre de micro-projets d'investissements de gestion durable des ressources dans 23 communautés. Elle est coordonnée directement par le Mécanisme Mondial.

La composante régionale vise à renforcer les capacités des collectivités locales qui sont les gestionnaires des territoires, et a permis l'élaboration collaborative du module de Form'action par les partenaires des 5 pays. Elle est coordonnée par le CARI.



## À l'attention des utilisateurs

Ce support pédagogique se compose de deux documents.

Le document "Principes et démarche" détaille la construction du module, ses principaux éléments de contenus, sa structuration et une proposition de déroulement en 5 étapes. Il permet de faire le point sur la préparation de la mise en œuvre de la form'action auprès d'une collectivité et précise les différents livrables à attendre de son déroulement. Il propose des options pour l'organisation des phases de terrain avec les acteurs formés, aussi bien sur la définition de leur objectif que sur leur organisation.

Le deuxième document, intitulé "Fiches supports" regroupe des fiches nécessaires à la bonne réalisation de ce module de form'action. Il est constitué de l'ensemble des fiches "Contenus" rédigées, des fiches "Etudes de cas" par pays et des fiches "Animation" proposées. Ce recueil de fiches peut être utilisé à la carte pour venir renforcer les différentes séquences du module de form'action et est à la disposition du formateur en fonction de ses besoins.

*Une version numérique de ce document est disponible en téléchargement sur [www.resad-sahel.org](http://www.resad-sahel.org)*

## Sommaire

<b>Fiches Contenus</b>	<b>6</b>
Fiche n°1. Comment réaliser un diagnostic de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ? .....	7
Fiche n°2. Comment construire un projet de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ? .....	10
Fiche n°3. Comment construire un projet opérationnel qui s'intègre dans le projet de territoire ? .....	13
Fiche n°4. Comment la collectivité locale peut-elle s'organiser pour décider et agir ? .....	16
Fiche n°5. Comment construire un partenariat multi-acteurs dans le cadre du projet opérationnel ? .....	19
Fiche n°6. Comment sensibiliser et mobiliser sur la Gestion Durable des Terres ? Comment communiquer sur l'avancement du projet ? .....	22
Fiche n°7. Comment mobiliser les ressources sur le projet de Gestion Durable des Terres ? .....	29
Fiche n°8. Comment élaborer un budget pour un projet opérationnel ? .....	33
Fiche n°9. Comment réaliser un document de projet ? .....	35
<b>Fiche Etudes de cas</b>	<b>38</b>
Animer les études de cas .....	39
Fiche n°1. L'organisation collective autour de la gestion des ressources au Sénégal : l'Unité Pastorale de Tessékéré. Région du Ferlo .....	43
Fiche n°2. La sécurisation foncière dans les projets de Gestion Durable des Terres au Niger : le projet de Régénération Naturelle Assistée à Sakadamna, Région de Dosso .....	47
Fiche n°3. La gestion intercommunale pour faciliter la gestion des ressources au Mali : l'intercommunalité entre Youri et Gavinané..	50





Fiche n°4. La valorisation des projets d'assainissement pour la gestion durable des terres au Burkina Faso : les latrines Ecosan et la coopération décentralisée à Koassanga. Région du Plateau Central .....	53
Fiche n°5. L'utilisation des radios communautaires pour la Gestion Durable des Terres au Tchad : la radio NDjimi à Mao, Région du Kanem .....	56
Fiche n°6. La coopération décentralisée, un outil d'appui à l'intercommunalité adapté à la Gestion Durable des Terres : l'APIMAK au Niger .....	59
Fiche n°7. Le jumelage pour gérer le pastoralisme transfrontalier entre les communes de Tillia et Andéraboukane au Niger et au Mali .....	62
Fiche n°8. Garder un lien fort avec sa diaspora pour orienter les fonds des migrants vers des projets de Gestion Durable des Terres au Mali .....	66
Fiche n°9. Intégrer l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques aux plans de développement communaux au Mali .....	69
Fiche n°10. La collaboration avec les groupements de femmes dans la gestion des jardins polyvalents au Sénégal .....	73
Fiche n°11. Associer les citoyens à la budgétisation communale : les budgets participatifs dans 105 communes au Sénégal .....	76
Fiche n°12. Financer les actions de Gestion Durable des Terres : la création d'un fonds de développement local dans la région de Hauts Bassins au Burkina Faso .....	79
Fiche n°13. Sensibiliser sur les pratiques de Gestion Durable des Terres à travers le théâtre-forum : projet de promotion des semences améliorées dans 30 localités de la région Nord du Burkina Faso .....	82
Fiche n°14. Appuyer les filières locales afin de pérenniser des projets de Gestion Durable des Terres au Tchad .....	87
<b>Fiches Animation</b> .....	<b>90</b>
Fiche n°1. Co-animer : quelques principes .....	91
Fiche n°2. Faire travailler en sous groupe .....	93
Fiche n°3. Utiliser des outils pour dynamiser l'animation .....	96
Fiche n°4. Animer un brainstorming par affichettes et photos .....	98
Fiche n°5. Utiliser l'outil d'animation "Carrousel" .....	100
Fiche n°6. Construire et animer un jeu de rôle .....	103
<b>Liste des acronymes</b> .....	<b>105</b>

# Fiches contenus

Fiche n°1. Comment réaliser un diagnostic de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ?

Fiche n°2. Comment construire un projet de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ?

Fiche n°3. Comment construire un projet opérationnel qui s'intègre dans le projet de territoire ?

Fiche n°4. Comment la collectivité locale peut-elle s'organiser pour décider et agir ?

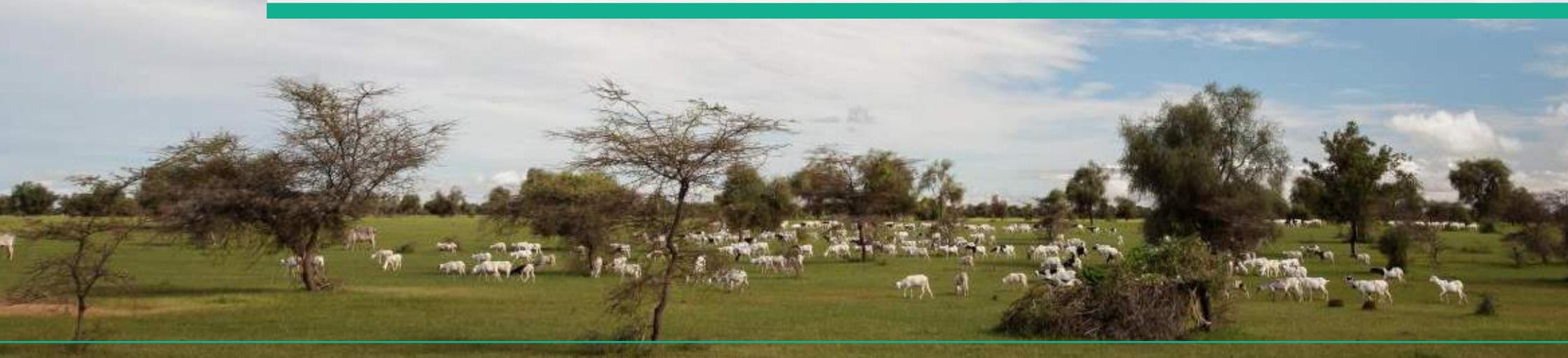
Fiche n°5. Comment construire un partenariat multi-acteurs dans le cadre du projet opérationnel ?

Fiche n°6. Comment sensibiliser et mobiliser sur la Gestion Durable des Terres ? Comment communiquer sur l'avancement du projet ?

Fiche n°7. Comment mobiliser les ressources sur le projet de Gestion Durable des Terres ?

Fiche n°8. Comment élaborer un budget pour un projet opérationnel ?

Fiche n°9. Comment réaliser un document de projet ?



## Fiche n°1

## COMMENT RÉALISER UN DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE QUI INTÈGRE LA GESTION DURABLE DES TERRES ?

Les communes sont gestionnaires du territoire communal et de son développement. Elles ont besoin de mieux connaître la situation de leur territoire pour identifier les principaux problèmes à traiter avec celles et ceux qui sont concernés : c'est le rôle du diagnostic du territoire.

### Qu'est-ce que le diagnostic de territoire ?

Le diagnostic peut être défini comme "l'identification de la nature d'une situation..." (Larousse). Le diagnostic de territoire est un recueil de données quantitatives et qualitatives pour faire apparaître les atouts, les faiblesses et les potentialités d'un territoire donné. L'analyse de ces données permet de construire une stratégie d'intervention adaptée aux besoins du territoire et de ses habitants.

Le diagnostic est la première étape d'élaboration du projet de territoire.



Le diagnostic est une appréciation portée sur une situation, qui servira à guider les actions à venir : que faut-il arriver à changer ?

### Pourquoi réaliser un diagnostic de territoire ?

A l'origine du diagnostic, il y a le souci d'analyser une situation qui pose problème (le manque d'eau, l'exode rural, le déficit alimentaire, le manque de clients dans les commerces, les conflits sociaux, etc.), pour mieux la comprendre et y apporter des solutions adaptées. On ne peut pas changer une situation si on ne prend pas un temps pour s'arrêter, pour regarder et pour chercher à comprendre plus clairement quels sont les principaux éléments qui font que c'est comme ça, quels sont les principaux risques pour l'avenir, et qu'est-ce que l'on pourrait faire pour éviter cela.

Trop souvent, la mise en place d'actions et de projets n'est pas basée sur la réalisation d'une étude approfondie des réalités sociales, économiques et environnementales. Le risque est alors de mettre en place des actions qui ne répondent pas vraiment aux besoins.

### Le diagnostic de territoire permet de :

- visiter le territoire pour mieux le connaître et le comprendre autour du thème principal, de la question sur laquelle on veut travailler;
- collecter de l'information par des échanges avec des personnes concernées, pour faire l'état de la question («état des lieux», état de la situation);
- réfléchir sur les principales raisons pour lesquelles on en est arrivé là (différentes causes) et sur les conséquences de cette situation à court terme, et à moyen terme (comment cela risque d'évoluer dans les années à venir si on ne fait rien);
- restituer "l'état des lieux" aux décideurs et choisir une question prioritaire sur laquelle travailler.



Le diagnostic de territoire est un outil d'aide à la décision : il va permettre de définir une situation, de choisir une stratégie et les moyens d'y faire face.

## Le diagnostic de territoire, comment ?

Pour bien comprendre une situation, il est important que celles et ceux qui sont concernés puissent participer, c'est-à-dire apporter leurs connaissances et leur expérience sur le sujet, réfléchir à la situation et aux solutions possibles. Cela demande d'échanger avec les différents acteurs en présence, sur :

- la manière dont ils voient le territoire et le thème traité;
- leurs expériences et connaissances des situations concrètes;
- leurs idées pour traiter la question.

Plusieurs étapes sont nécessaires à la réalisation du diagnostic de territoire :

### 1. Délimiter le cadre du travail à effectuer

- Définir un thème principal, choisi comme prioritaire : dégradation des terres, baisse de la fertilité des sols, dégradation du couvert végétal...
- Choisir et délimiter le territoire à examiner : commune, ville, quartier...
- Définir des personnes concernées : villageois, jeunes, femmes, familles, éleveurs, agriculteurs...

### 2. Recueillir des données

Deux types de données peuvent être collectés :

- des données quantitatives : ce sont des données chiffrées qui permettent de mesurer l'état de la situation et qui apportent des informations sur qui, quoi, où, quand (nombre de personnes concernées par le problème, d'hectares de terres dégradées, de zones de pâturage...);
- les données qualitatives : elles permettent d'avoir des éléments d'explication sur comment en sommes-nous arrivés là et pourquoi (réduction des parcelles cultivables, baisse de production, modes d'utilisation de l'eau...).

### 3. Analyser les données

L'analyse des données permet de définir les enjeux qui aideront à construire le projet et ce sur quoi on veut agir en priorité. Les données pourront être organisées autour des constats observés : les forces, les atouts, les points faibles et les fragilités.

La confrontation de différents points de vue permet d'enrichir l'analyse. Elle sera donc plus pertinente si elle est réalisée collectivement.

### 4. Elaborer des stratégies d'action

Cette dernière étape permet de prioriser les actions à réaliser et de définir :

- les orientations et les objectifs prioritaires du projet;
- les actions principales correspondant aux objectifs;
- les moyens à mettre en œuvre.



*A noter!*

La communication tout au long du processus est déterminante pour la réussite du travail : elle permet de partager les questionnements, de susciter les débats et de construire collectivement.

## Le diagnostic de territoire intégrant la GDT

Intégrer la GDT dans le diagnostic de territoire, cela veut dire prendre en compte la situation des terres et des ressources naturelles, en particulier :

- leur état : nature, quantité, localisation, rythme de régénération et/ou de dégradation ;
- leurs usages à la fois économiques, sociaux et culturels et leur importance dans les dynamiques locales;
- les modalités de leur gestion locale (modes locaux de régulation et modalités d'accès à la terre et aux ressources naturelles, acteurs impliqués et instances de gestion, droits et usages fonciers locaux) et les dynamiques locales qui existent en matière de préservation et d'usage raisonné;
  - les types de conflits locaux liés à l'accès et à l'utilisation de la terre et des ressources et les modalités de leur règlement;
  - les dynamiques à l'œuvre et les perspectives d'évolution de la situation.

### Les thèmes suivants sont à prendre en compte pour un diagnostic de territoire intégrant la GDT :

#### *1. La situation des terres du territoire, et du foncier*

Le foncier, c'est la manière dont les habitants et organisations du territoire utilisent et gèrent les terres et les ressources naturelles pour l'agriculture, l'élevage, la pêche, la chasse, la foresterie, etc. Cela comprend les règles d'accès, d'utilisation et de gestion des terres et des autres ressources (les droits), et cela comprend aussi qui choisit, qui applique, qui utilise, qui suit et qui adapte ces règles.

#### *2. La place des activités humaines dans l'utilisation des terres et des ressources, et dans leur dégradation*

Pour agir sur la dégradation des terres il est important de s'intéresser aux changements que l'on constate et de situer où ils se produisent. Il faut de plus réfléchir aux conséquences de l'utilisation des terres par l'homme et à la dégradation des terres et des ressources.

#### *3. Les modalités actuelles de valorisation des terres*

Il faut aussi regarder ce que l'on produit sur le territoire grâce à l'exploitation de la terre et des ressources, et ce que l'on fait de ces productions. De plus, regarder si sur le territoire certaines personnes arrivent déjà à limiter la dégradation des terres et des ressources, si on y a déjà entrepris des actions individuelles et/ou collectives permet de voir si ce serait possible de les étendre et à quelles conditions.

#### *4. Intégrer dans le diagnostic la dynamique économique du territoire*

La vie d'un territoire est étroitement liée aux activités économiques qui permettent à ses habitants d'y trouver les moyens d'y vivre. Le diagnostic cherchera à identifier : quelles activités économiques sont menées sur le territoire ; la manière dont la terre et les ressources sont utilisées dans le cadre de ces activités ; jusqu'où leur utilisation permet aux acteurs du territoire de satisfaire leurs besoins ; et les freins et les leviers qui existent dans les entreprises économiques des acteurs locaux.

## COMMENT CONSTRUIRE UN PROJET DE TERRITOIRE QUI INTÈGRE LA GESTION DURABLE DES TERRES ?

Après la réalisation d'un diagnostic de territoire intégrant la gestion durable des terres (GDT), les collectivités locales pourront élaborer un projet de territoire prenant en compte la préservation, le renouvellement et l'utilisation raisonnée des terres et des ressources naturelles renouvelables.

### Qu'est-ce qu'un projet de territoire?

Le projet de territoire présente la manière dont les acteurs locaux (la collectivité locale, ses habitants et ses organisations locales) voient les grands changements dans les années à venir. Il définit les stratégies de développement à long terme et évoque les pistes d'action possibles. Le projet de territoire est un outil de pilotage de la commune et sert de référence pour la mise en œuvre d'actions identifiées lors du diagnostic. Il est souvent synthétisé dans un plan pluriannuel de développement, appelé dans le jargon technique PDC (Plan de Développement Communal), PDL (Plan de Développement Local) ou PLD (Plan Local de Développement).

### Qu'est-ce que la GDT ?

La gestion durable des terres concerne la mise en place d'une politique locale de gestion des terres et des ressources naturelles renouvelables, qui permette une exploitation et un prélèvement de ces ressources, tout en garantissant leur préservation et leur renouvellement au profit des générations futures.

La GDT concerne aussi bien le domaine technique (renouvellement de la fertilité des sols, ressources en eau, etc.), que l'organisation liée à la gestion des terres et des ressources (règles d'accès, d'utilisation et de gestion de la terre, formes d'organisation et de relations sociales, instances de gestion et d'application des règles, etc.).

### Pourquoi intégrer la GDT dans le projet de territoire ?

En intégrant la GDT dans le projet de territoire, la commune la met au cœur de son action. Elle est ainsi en mesure de maîtriser les enjeux liés à la GDT et de planifier les actions qui répondront aux problèmes sur du court et du moyen terme. Ceci lui permet de dépasser une gestion fragmentée des actions et d'apporter une cohérence à l'intervention des différents acteurs. Enfin, cela veut aussi dire mettre la GDT au cœur des processus de concertation, facilitant ainsi la prise de conscience et le débat autour des problèmes et des solutions à apporter.



*A noter!*

Le projet de territoire favorise la mise en œuvre cohérente des actions portées par les différents acteurs.

Intégrer la GDT dans le projet de territoire, c'est mettre la GDT au cœur de l'action publique.

## Comment intégrer la GDT dans la stratégie de développement du territoire ?

### 1. Intégrer la GDT dès la phase de diagnostic

Mettre la GDT au cœur du processus d'élaboration du projet de territoire, c'est avant tout s'intéresser, lors de la phase de diagnostic, à la situation des terres. Cette phase permettra de :

- Faire le point sur les forces et les faiblesses du territoire au regard de la situation des terres et des ressources, et aussi sur les circonstances favorables qui existent pour traiter des problèmes et les circonstances défavorables qui limitent les possibilités d'intervention sur le territoire;
- Identifier les enjeux du territoire en matière de GDT, de gestion des ressources ainsi que les enjeux économiques;
- Choisir les orientations que le territoire cherchera à suivre en matière de GDT;
- Réfléchir sur toutes les formes de solutions possibles et les prioriser dans des axes de travail;
- Identifier les actions à mener pour concrétiser ces différents axes de travail.

### 2. Définir une politique de GDT

Mais intégrer la GDT dans le développement du territoire implique avant tout la définition et la mise en œuvre d'une politique de GDT. Ce qui suppose :

- La mise en place d'une instance de travail dédiée à la prise en compte de la GDT dans la planification, qui associe à la fois les instances locales chargées de la gestion du foncier, les usagers, les techniciens et les conseillés concernés;
- La réalisation d'un diagnostic sur la situation des terres et des ressources.

L'application effective d'une politique de GDT s'appuie aussi sur une charte foncière locale élaborée et validée collectivement. Elle prendra en compte : l'organisation de l'espace et les ressources existantes ; la nature des droits fonciers ; les usages fonciers locaux ; les règles liées à la préservation des ressources et des espèces végétales et animales ; la manière d'inclure tous les habitants (femmes, jeunes, pasteurs, etc.) dans l'accès à la terre et aux ressources ; l'articulation entre les enjeux techniques et les modalités de gestion traditionnelle des terres ; les instances locales de prévention et de conciliation ; les modalités de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de révision de l'application de la charte.

### 3. Organiser la concertation

Tout comme le diagnostic, le travail de planification concerne les habitants, les usagers et les organisations du territoire. De ce fait, il est important de les associer dans les échanges et les réflexions qui portent sur l'élaboration du projet de territoire. Cette organisation de la "participation" des acteurs locaux à la planification, relève de la mise en place des dispositifs et instances de travail dans le cadre de la gouvernance multi-acteurs du territoire.

#### **4. Définir le périmètre du projet de territoire**

Le projet de territoire peut se définir au-delà du périmètre sur lequel a été fait le diagnostic. Pour être efficace, le projet de territoire porte sur un espace cohérent avec la ressource ou le problème à traiter. L'espace concerné peut être limité ou au contraire s'étendre sur plusieurs villages, voire sur toute la commune et même au-delà.

### **Elaborer le document de projet de territoire**

Les éléments habituellement contenus dans un document « projet de territoire » sont :

#### **1. Éléments sur la situation du territoire (issus du diagnostic)**

- Présentation rapide de la situation et de son évolution (passée, présente, problèmes, atouts, contraintes...);
- Les constats et les leçons d'expérience qu'en tirent les intéressés.

#### **2. Vision de développement à long terme**

- L'affirmation d'une volonté locale de réagir, de changer...
- Le projet collectif poursuivi (enjeux et orientations);
- Les objectifs généraux choisis;
- Les priorités, le programme d'urgence;
- La stratégie adoptée compte tenu des orientations et des priorités.

#### **3. Programme d'actions**

- Les actions retenues;
- Les actions en cours ou déjà existantes;
- Les moyens nécessaires;
- L'organisation de la mise en œuvre du plan;
  - Mesures et dispositions générales à prendre pour rendre possibles la mise en œuvre et le respect des orientations,
  - Conditions préalables et d'accompagnement nécessaires à l'exécution des actions retenues,
  - Partage des responsabilités entre acteurs locaux et externes,
  - Contractualisation avec des partenaires, des sous-traitants,
  - Organisation interne (commissions),
  - Formations,
  - Information,
  - Contrôle, sanctions;
- Suivi-évaluation;
- Une évaluation des coûts.

## Fiche n°3

## COMMENT CONSTRUIRE UN PROJET OPÉRATIONNEL QUI S'INTÈGRE DANS LE PROJET DE TERRITOIRE?

Les projets de territoire sont des visions sur l'avenir collectif que les différents acteurs aimeraient partager et laisser aux plus jeunes. Ils proposent différentes solutions et manières de faire pour résoudre les problèmes identifiés au cours du diagnostic de territoire.

La mise en œuvre des différentes solutions envisagées pour une GDT passe par l'élaboration d'actions concrètes, aussi appelées projets opérationnels.

### Le projet opérationnel, c'est quoi ?

Un projet opérationnel est l'idée d'une action concrète, d'une piste d'intervention qui vise à résoudre un problème précis. Il s'intègre dans le projet de territoire. Les différents projets opérationnels contribuent à la réalisation effective du projet de territoire.

### Le projet opérationnel, pourquoi ?

Elaborer un projet opérationnel, c'est structurer méthodiquement et progressivement une action que l'on veut mettre en place. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse à une situation-problème identifiée. Il implique des objectifs clairs, des activités à réaliser et des moyens pour les mettre en œuvre.

### Comment élaborer un projet opérationnel ?

L'élaboration du projet opérationnel passe par plusieurs phases de travail (se référer à l'étape deux du document démarche) :

#### 1. Vérifier que l'idée d'action que l'on a, est bien adaptée au problème que l'on veut traiter et que cela fait partie des pistes d'action du projet de territoire :

- Cibler le problème principal auquel le projet veut répondre : quel problème précis souhaitons-nous résoudre et pour qui ? Est-il évoqué dans le projet de territoire et est-il considéré comme prioritaire ?
- Cerner les différents points qui peuvent contribuer à l'existence de ce problème précis (les principales causes explicatives de cette situation) : Qu'est-ce qui peut expliquer cette situation-problème ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Ou qu'est-ce qui fait que cela arrive ? Est-ce qu'il y aurait d'autres causes possibles auxquelles nous n'avons pas pensé ? Toutes les causes que nous retenons sont-elles suffisantes pour expliquer la situation ?

Les causes retenues sont des faits concrets, vérifiables et précis !

Le projet permet de transformer «l'image de la réalité» construite lors du travail de diagnostic en une analyse de la situation s'appuyant sur une formulation d'objectifs et d'une stratégie d'intervention acceptables par tous.



Faire un projet, c'est décider ce que l'on va faire, pourquoi on va le faire et comment on va le faire.



## 2. Construire l'arbre à problèmes du projet

L'arbre à problèmes permet de schématiser et de réfléchir aux relations de causes à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes. Cet exercice oblige à se poser les bonnes questions, à hiérarchiser les besoins et à formuler des actions concrètes, considérées comme prioritaires.

Il s'agit ici d'analyser les problèmes retenus lors de l'étape précédente. Un problème est une constatation pertinente exprimée par un jugement et constituant un facteur de blocage pour celui qui l'exprime. Un problème n'est pas l'absence de solutions, mais un état qui est négatif. Sa formulation ne doit pas a priori suggérer la solution.

## 3. Elaborer l'arbre à objectifs du projet

La construction de l'arbre à objectifs consiste à transformer l'arbre à problèmes en arbre des réponses (objectifs). Les « états négatifs » de l'arbre à problèmes sont transformés en « états positifs » à atteindre donc en objectifs pour construire un « arbre à objectifs ».

L'arbre à objectifs sera le symétrique de l'arbre à problèmes. Il traduira la situation future recherchée, autour de 3 niveaux :

- l'objectif global auquel le projet contribue (finalité);
- les effets durables et mesurables (objectifs spécifiques) que le projet s'engage à avoir à travers sa mise en œuvre;
- les résultats espérés (résultats attendus) de l'action.

L'arbre à objectifs permet d'avoir une vision de la situation souhaitée. Dès cette phase, il est nécessaire de se questionner sur la faisabilité des objectifs affichés et sur une éventuelle recherche d'alternative.

## 4. Elaborer le cadre logique du projet

Les éléments de l'arbre à objectifs servent de base à la présentation d'un cadre logique simplifié. Le cadre logique va permettre d'organiser la logique d'intervention du projet. Il sera structuré autour de :

### • L'objectif global

C'est l'objectif le plus général que le projet tente d'atteindre. Il exprime le sens du projet, la vision à long terme. Un ensemble d'actions contribuent à l'atteinte de l'objectif global.

Exemple : "Contribuer à la valorisation pastorale du plateau".

### • Les objectifs spécifiques (objectif opérationnel)

L'objectif spécifique correspond au découpage de l'objectif global. C'est l'objectif sur lequel l'intervention s'engage à avoir des effets durables et raisonnés. Pour un objectif global, il peut y avoir un certain nombre d'objectifs spécifiques.

Exemple :

- "Réaliser les actions de restauration et de protection des terres dégradés",
- "Sécuriser le plateau aménagé".



- **Les résultats**

Ce sont les résultats finaux, ceux qui résultent directement des activités du projet. L'ensemble des résultats réalise le ou les objectif(s) spécifique(s).

Exemple :

- "Des actions de restauration des terres du plateau sont réalisées".

### **Associer autant que possible les principales parties prenantes à la construction du projet**

Pour que le projet soit porté collectivement sur et par le territoire, et pour qu'il soit approprié par les acteurs directement concernés, il est indispensable que la collectivité locale associe d'autres acteurs à la construction du projet. Pour les choisir, on peut se poser quelques questions :

- Quelles catégories d'acteurs est-il essentiel d'associer à la construction du projet ? Ces acteurs ont-ils des organes représentatifs ? Si non, par quel biais les associer ?
- Qu'attendons-nous d'eux dans le travail de construction du projet ?
- Comment allons-nous travailler avec eux ?

## COMMENT LA COLLECTIVITÉ LOCALE PEUT-ELLE S'ORGANISER POUR DÉCIDER ET AGIR?

En tant qu'institution publique responsable de la gestion du territoire, la collectivité locale est le maître d'ouvrage du projet de territoire et des réalisations qui y sont liées, à savoir les projets opérationnels. Elle ne peut cependant pas travailler seule : parce que l'on est plus forts à plusieurs, parce que la gestion du territoire concerne aussi toutes celles et ceux qui y vivent, et parce que la gestion d'un territoire a besoin d'une complémentarité de compétences et de moyens.

### Qu'est-ce qu'une collectivité locale ?

Une collectivité locale est une personne morale de droit public, à laquelle l'Etat transfère une partie de ses compétences pour gérer en proximité les affaires locales d'intérêt public. Elle bénéficie à ce titre d'une autonomie juridique et patrimoniale, pour les moyens qu'elle peut mobiliser et ceux qui lui sont transférés par l'Etat pour exercer ses compétences. Une collectivité locale est composée d'instances de décision où siègent les élus locaux (le conseil communal par exemple) et d'instances de travail (des commissions communales, et des services techniques et financiers).

### La collectivité locale, assure le rôle de maître d'ouvrage du projet de territoire

Un maître d'ouvrage est le porteur de projet. Il est celui qui prend l'initiative de réaliser un projet et en trace les grandes lignes opérationnelles, finance ou mobilise le financement pour la réalisation, et a ensuite la responsabilité de gestion des réalisations. Dans ce sens, une collectivité locale est considérée comme porteur du projet de territoire et de sa réalisation.

### La collectivité locale met en œuvre une gouvernance territoriale multi-acteurs

La gouvernance territoriale multi-acteurs est la manière dont une collectivité locale, maître d'ouvrage, décide et met en œuvre le projet de territoire, en favorisant la participation équilibrée de tous les acteurs concernés (habitants, organisations locales, représentants de l'Etat, acteurs économiques). Cela comprend aussi la manière dont elle rend compte et prend en compte les besoins exprimés dans la recherche de l'intérêt général.

### Trois grandes fonctions sont assurées par la collectivité locale :

- **Une fonction de pilotage** : la collectivité locale définit les orientations et décide d'engager les actions; elle est chargée de la conduite des actions, du suivi et de la mise en débat des écarts inhérents à toute mise en œuvre de projet. Elle identifie les marges de manœuvre possibles pour continuer;
- **Une fonction de gestion technique** : elle est chargée de la mise en œuvre technique des activités, de la coordination et du suivi technique et financier;
- **Une fonction de concertation** : la collectivité locale prévoit la mise en place d'espaces de dialogue avec les acteurs du territoire (élus, techniciens, acteurs économiques, habitants, etc.). Celles et ceux qui sont concernés par un projet sont ici informés et consultés sur les propositions,

orientations et décisions. On peut également y débattre des besoins et des actions nécessaires pour résoudre tel ou tel problème (conseil de développement, médiation inter-villageoise, commissions foncières, aide à la mobilisation de ressources internes, etc.).

Les instances de participation sont à la fois des instances de travail, de propositions et de débat. Elles peuvent aussi être des instances de suivi des actions.

### Des instances politiques pour gérer le projet de territoire

En tant que maître d'ouvrage, la collectivité locale est appelée à prendre des décisions sur l'élaboration et la mise en œuvre du projet de territoire, et des projets opérationnels qui y sont liés. Pour travailler, elle a besoin de s'organiser en associant les élus, les techniciens, et les acteurs concernés, autour :

- Du conseil communal, qui est l'instance de décision collégiale de la collectivité locale;
- Des commissions communales, qui sont les instances dans lesquelles les élus étudient les dossiers, et construisent des propositions;
- D'une instance de pilotage, qui est responsable des orientations et du suivi des projets. Cette instance de pilotage peut associer les partenaires directement concernés par les actions engagées.

### Organisation de la CL et de ses partenaires de projet pour décider

L'instance de pilotage d'un projet opérationnel réunit des représentants de la collectivité locale (élus et techniciens) et les principaux partenaires techniques et financiers d'un projet. Elle associe les responsables des projets opérationnels (chefs de projets) qui sont chargés de l'informer et d'échanger avec ses membres sur l'évolution de la mise en œuvre du projet. L'instance de pilotage se pose différentes questions : Où en sommes-nous ? Quelle différence y a-t-il avec le cap prévu ? Pourquoi cette différence ? Comment continuons-nous ?

Dans son travail, l'instance de pilotage est amenée à :

- Analyser la faisabilité de la mise en œuvre;
- Se prononcer sur des scénarios de poursuite de l'action, décider et établir des priorités;
- Identifier les conséquences de chacune des décisions possibles sur le projet, le programme ou les politiques.

### Organisation des acteurs dans la mise en œuvre du projet opérationnel

La mise en œuvre du projet opérationnel repose sur une organisation collective du travail qui partage les responsabilités entre :

- Le responsable du projet, qui est l'instance de gestion technique et financière, responsable de la mise en œuvre opérationnelle ; il agit sur la base du document de projet, de sa programmation, et du contrat de mise en œuvre signé avec le maître d'ouvrage et ses partenaires techniques et financiers;
- La/les organisations chargées de l'exécution des actions;
- Les organisations représentatives des différentes catégories de personnes concernées par le projet.

## Le rôle de chaque acteur dans la mise en œuvre du projet

**Maitre d'ouvrage** - Personne physique ou morale pour le compte de qui le projet est réalisé, responsable de :

- la définition des objectifs du projet;
- la forme que va prendre concrètement le projet;
- la décision d'investir dans le projet;
- de ce qui aura été mis en place par le biais du projet.

**Maitre d'œuvre** - Personne physique ou morale qui, pour sa compétence, est chargée par le maître d'ouvrage de réaliser le projet.

Instances de pilotage et de mise en œuvre du projet

Instances	Missions et responsabilités	Composition
<b>Comité de pilotage</b>	<p>Groupe d'acteurs qui intervient pour décider des choix importants à faire pour réaliser le projet.</p> <p>Les membres du comité de pilotage sont choisis par le maître d'ouvrage.</p>	Représentants des organisations locales
<b>Comité de Gestion</b>	<p>Le comité de gestion est généralement mandaté par les membres du Conseil d'Administration qui assure le suivi des décisions votés lors de l'Assemblée Générale. Il pour rôle d'assurer le bon déroulement, le suivi financier et la bonne gouvernance du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président</li> <li>- Secrétaire Général</li> <li>- Trésorier</li> <li>- Commissaires aux comptes</li> </ul>
<b>Le coordinateur (ou chef de projet)</b>	<p>Coordonne la mise en oeuvre du projet, est garant de l'atteinte des objectifs tels que validés par le Comité de pilotage.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il rendra compte de l'avancée du projet et des difficultés éventuellement rencontrées.</li> <li>- Il s'assure de la participation de chaque acteur et facilite la circulation de l'information relative au projet auprès des différentes parties prenantes.</li> </ul>	Personne désignée par le comité de pilotage en fonction de ses compétences de gestion de projet et d'animation.
<b>Comité de suivi</b>	<p>Un comité de suivi peut être mis en place pour assurer le suivi régulier du projet. Le comité de suivi permet de faire le point sur : l'avancement du projet, le planning à venir, les difficultés rencontrées. Le comité de suivi à un caractère opérationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinateur</li> <li>- Responsable de suivi</li> <li>- Référents techniques</li> </ul>

## Fiche n°5

## COMMENT CONSTRUIRE UN PARTENARIAT MULTI-ACTEURS POUR METTRE EN ŒUVRE UN PROJET OPÉRATIONNEL ?

Même si la collectivité locale est l'instance décentralisée légitime sur la gestion du territoire et de son développement à l'échelle locale, la lutte contre la désertification et la GDT touche tous les acteurs concernés et/ou impliqués dans ces questions. On y trouve d'autres acteurs publics que sont les services déconcentrés de l'Etat (dans leur rôle d'appui/conseil et de tutelle) ou encore les organisations de la société civile locale (en tant que représentantes des usagers), des acteurs économiques, des citoyens ou bien les institutions locales traditionnelles (en tant qu'acteurs de la gestion de proximité) ou enfin les opérateurs de projets dans leurs diverses fonctions auprès des collectivités locales. Cette situation implique la mise en place de formes de collaboration multi-acteurs autour des différentes phases d'un projet opérationnel.

### Définition des parties prenantes et partenaires

Les parties prenantes sont les personnes, groupes, organisations et institutions qui peuvent avoir un intérêt dans un projet à titre direct (bénéficiaire) ou indirect (intérêt pour ce type d'action).

Les partenaires sont les personnes, groupes, organisations et institutions qui ont un intérêt pour le projet, et décident de s'impliquer au niveau technique et/ou financier pour que le projet puisse se réaliser.

### Etablir une relation de partenariat

La relation partenariale est une alliance entre des personnes, des groupes et/ou des structures, qui est fondée sur le partage de ressources, de responsabilités et de pouvoirs autour d'un projet en vue d'atteindre un objectif défini et porté en commun. Cette ambition se concrétise dans un engagement partagé autour d'un projet opérationnel, négocié et réalisé ensemble.

Ainsi chacun apporte la contribution qu'il peut mobiliser mais la décision sur l'action, sur sa mise en œuvre et sur sa gestion est partagée : le partenariat induit de la co-décision par la négociation (égalité de pouvoir) et de la co-responsabilité, donc de la solidarité et de la réciprocité dans l'action.

Le partenariat symbolise une ambition partagée autour d'un enjeu d'avenir commun ; cette ambition se concrétise dans un engagement partagé autour d'un projet opérationnel, négocié et réalisé ensemble. Un partenariat n'existe qu'à partir de sa concrétisation effective dans une action commune, dans laquelle les partenaires ont des valeurs partagées et des intérêts communs.

### Etapes de mise en place de partenariats

#### 1. Définir le but du partenariat

Certaines parties prenantes pourront devenir des partenaires. Avant de chercher qui pourra contribuer au projet opérationnel il est nécessaire de préciser clairement ce que l'on recherche. Vouloir entrer en partenariat, signifie vouloir s'allier avec quelqu'un pour peser sur une situation, sur l'évolution d'un problème. C'est donc une démarche politique, dans laquelle on ne peut pas s'allier avec n'importe qui. Pour la mise en œuvre du projet avec quel type de partenaires s'engager ? Pouvant apporter compétences, main d'œuvre, apports en matériel, financement, formation adéquats ?

Il est aussi important pendant cette phase de s'interroger sur sa propre motivation partenariale et de faire l'inventaire de ce que l'on peut offrir au partenaire.

## **2. Identifier les grandes catégories d'acteurs et choisir ses partenaires**

Tous les types d'acteurs peuvent devenir des partenaires. Dans le cadre de la lutte contre la désertification et de la GDT, les acteurs avec lesquels les collectivités locales vont pouvoir développer des partenariats sont surtout d'autres collectivités locales dans le cadre d'intercommunalités, des partenaires de coopération décentralisée, des ONG, ou encore des associations.

Les critères suivants aideront à mieux choisir les acteurs avec lesquels on souhaite travailler :

- Leur identité : quels types de motivations, valeurs, approches et conceptions liés à l'action et au partenariat souhaitons-nous de la part de notre partenaire ?
- Leur influence : quels rôles souhaitons-nous voir jouer par notre partenaire autour du changement de situation ?
- Leurs techniques : quelles capacités et compétences souhaitons-nous qu'il mobilise ?
- Leur volonté : quel type d'engagement voulons-nous qu'il exprime vis-à-vis du partenariat ?

## **3. Mettre en place des modalités de fonctionnement adaptées**

Pour fonctionner, la mise en place de modalités de fonctionnement claires entre les partenaires est essentielle. Ces modalités pourront être définies autour des thèmes suivants :

- La représentation du partenariat vis-à-vis de l'extérieur : Qui représente ? Sur quoi (niveau politique, opérationnel ou autre) ? Comment ?
- La prise de décision : Qui décide de l'engagement du projet commun ? Qui décide de l'action ? Quelles modalités de prise de décision ?
- Le pilotage : comment s'organise le pilotage du partenariat ? Selon quelle structuration et organigramme ? Quels sont les acteurs impliqués ?
- La gestion des conflits : Quels mécanismes de prévention et de gestion ?
- La communication interne, au sein de chacune des organisations partenaires : Sur quoi informer ? Qui informer ? Quelle place et rôle de la hiérarchie ? Quels moyens et canaux de communication ? Quel système de circulation de l'information ?
- Le suivi-évaluation : Suivre quoi ? Sur quels critères et autour de quels indicateurs ? Selon quelle périodicité ? Avec quels outils ? Comment gérer les résultats du suivi et de l'évaluation ?
- Le contrôle : Sur quels objets ? Avec quels outils ? Avec quelle forme de conventionnement ?

## **4. Formaliser**

Le partenariat implique la mise en place de deux types de formalisation :

- Une convention de partenariat, aussi appelée convention-cadre, dont l'objet est la mise en valeur de la relation que les partenaires souhaitent privilégier. C'est une convention générale institutionnelle.
- Une convention opérationnelle, aussi appelée convention technique ou contrat d'objectifs, qui porte sur la réalisation d'actions précises.

Dans la mise en œuvre du projet partenariat, le partage des responsabilités implique une contractualisation entre les partenaires, mais cela ne signifie pas que cette relation se situe dans une relation de sous-traitance : le projet est construit de manière concertée, les décisions sur la conduite du projet

opérationnel seront partagées, les difficultés de mise en œuvre seront évoquées et traitées en commun, le suivi sur la mise en œuvre fera l'objet de prises de décisions collectives, la redevabilité sur le projet opérationnel entre partenaires est continue, le projet sera évalué en commun et l'expérience issue du projet sera construite et gérée en commun.

Dans une phase de démarrage du partenariat, une relation sans conventionnement peut être pertinente pour favoriser une connaissance mutuelle. Dans ce cas-là, la contractualisation portera seulement sur la mise en œuvre de projets opérationnels (convention opérationnelle). Sur le long terme, une relation partenariale sans formalisation entraîne par contre le plus souvent une absence de démarche structurée et de long terme, une relation faiblement inscrite dans la vie du partenaire, une relation à sens unique, une relation sans dialogue politique, sans définition des orientations et des stratégies de développement local... Tous ces facteurs débouchant souvent une relation tendue, voire conflictuelle.

### Rechercher une participation à égalité dans le projet

Pour développer des relations partenariales avec tous types d'acteurs et y compris ceux avec lesquels les habitudes de partenariat sont rares, comme les habitants de zones défavorisées, le partenariat va devoir développer une approche inclusive.

L'inclusion concerne la prise en compte des personnes et leur implication dans la conception et dans la gestion d'une action transformatrice de l'environnement dans lequel ces personnes vivent. L'inclusion sociale renvoie à la mise en place des moyens qui vont permettre l'égalité des chances sur le plan individuel et collectif.

### Ce que n'est pas un partenariat

- **Le partenariat n'est pas le don, qui est une relation humanitaire**

Dans le don, la relation reste unilatérale : un des acteurs décide de donner, tandis que l'autre reçoit, créant une relation de domination et de dépendance. Le don ne répond pas à un « projet commun », puisque rien n'a été discuté avant, et aucune responsabilité n'est a priori engagée sur le don, ni par le donateur ni par le receveur.

- **Le partenariat n'est pas une relation contractuelle de sous-traitance**

Dans la relation de sous-traitance, un des acteurs prend la décision de réaliser une action (il est alors maître d'ouvrage) et confie tout ou une partie de la réalisation à un autre acteur dans le cadre d'un « contrat » de maîtrise d'œuvre. Dans ce type de relation, seul le maître d'ouvrage est le responsable final de l'action. La responsabilité du prestataire de service (opérateur) est limitée à l'objet défini dans le contrat (ce qu'il doit réaliser) et la relation contractuelle ne dure que le temps du contrat.

- **Le partenariat n'est pas une relation exclusive**

Le partenariat ne signifie pas que chacun des partenaires a l'obligation de perdre son identité dans la relation. Chacun des partenaires a ses propres motivations, attentes, habitudes, ressources (savoirs, compétences, contacts, réseaux, informations, ressources humaines, matérielles et financières, etc.), à partir desquelles il va pouvoir identifier avec l'autre les intérêts et points communs afin de choisir et négocier ce qui va être mis dans le « pot commun » de l'action partenariale. Le partenariat induit une autonomie des partenaires qui se choisissent et décident librement de travailler ensemble ou non.



## COMMENT SENSIBILISER ET MOBILISER SUR LA GESTION DURABLE DES TERRES ? COMMENT COMMUNIQUER SUR L'AVANCEMENT DU PROJET ?

Sensibiliser et mobiliser les habitants des territoires sur l'état de dégradation des terres et ses conséquences pour le développement local est crucial pour que les comportements et les pratiques changent et pour qu'une gestion durable soit assurée. C'est donc de la responsabilité de chaque collectivité de sensibiliser, d'informer et de mobiliser les citoyens sur ces questions.

### **La communication sur le projet de GDT**

Pour la collectivité locale la communication sur le projet de GDT est essentielle et se situe à plusieurs niveaux :

- Sensibilisation et mobilisation des différents acteurs autour de la situation de la dégradation des terres et des conséquences pour les habitants du territoire. C'est un moyen de faire changer de perception, d'attitude et de comportement vis-à-vis d'une situation qui pose problème.
- Communiquer autour de la mise en œuvre et l'état d'avancement du projet pour garantir la mobilisation des acteurs et leur implication. C'est également un moyen : de vérifier que les activités prévues dans le cadre du projet correspondent bien aux besoins de la communauté et du territoire ; d'obtenir une plus grande participation et appartenance au projet ; de réunir les ressources et un engagement social pour mener à bien les projets de GDT;
- Enfin, la communication permet d'influencer les politiques publiques que ce soit au niveau international, national et/ou local.

### **Pourquoi définir une stratégie de communication ?**

Communiquer c'est plus que s'exprimer. Pour qu'il y ait communication il faut que le message soit compris par le récepteur et que l'émetteur reçoive un retour. Le récepteur doit donc être bien exposé au message : il y a des quantités d'émissions proposées sur les médias mais si le poste n'est pas allumé, le récepteur ne peut pas être exposé aux messages.

La communication se transmet par des canaux. Le choix de ces canaux peut être un obstacle ou un atout à la réussite de cette transmission des messages. Enfin un message est décodé et compris. Pour qu'une communication fonctionne, le langage utilisé doit être impérativement celui du récepteur.

Pour que la communication soit efficace, il est donc nécessaire de développer des stratégies pour atteindre des publics variés. Plusieurs approches sont possibles mais on se doit de tenir compte de l'accessibilité de l'information par le groupe-cible et d'utiliser des moyens et des outils de communication variés.

Communiquer, c'est l'acte d'échanger des informations. Si communiquer est un acte, il y a obligatoirement des acteurs. Identifier leurs rôles et responsabilités est essentiel pour tout acte de communication. Une communication pensée et planifiée à l'avance permet d'être plus efficace. L'idéal est d'entamer le processus de communication bien avant que la planification du projet ne soit arrêtée.



## La communication, comment ?

### *Sensibiliser et mobiliser sur la GDT*

#### **Une diversité de cibles et donc de messages.**

Dans le cadre de projets de gestion durable des terres, il existe une diversité de cibles : population rurale, paysans-producteurs, autorités locales (maître d'œuvre des projets), Etat (décideurs politiques), etc. A cette diversité de cibles correspond une diversité de messages. Lors du montage d'une activité de sensibilisation ou de diffusion d'information, il est nécessaire de bien adapter les messages et les moyens de diffusion aux cibles visées.

La mise en œuvre de ce type d'activité nécessite toujours la collaboration de multiples acteurs. Les différents outils ou méthodes utilisés peuvent être complémentaires ou servir l'un l'autre : par exemple lors de la préparation et la réalisation d'un concours sur la bonne gestion des terres, les radios rurales sont supports d'information et de mobilisation.

Les autorités religieuses et/ou coutumières ont également un vrai rôle à jouer dans le cadre d'actions de sensibilisation car elles sont détentrices de pouvoir au niveau local. Elles sont fréquemment employées comme facilitateur de débats. Un leader religieux peut aussi s'opposer à une nouveauté (ex : opposition au code de la famille au Mali). Elles sont donc des acteurs incontournables à prendre en compte dans le cadre d'actions de sensibilisation.

### *Plusieurs approches pour véhiculer les messages de GDT*

#### **La communication de proximité**

La communication de proximité facilite des échanges directs avec les habitants du territoire et favorise la participation de ces derniers aux projets proposés par la collectivité. Les outils de communication peuvent être très variés : flanellographe, méthode GRAAP (Groupe de Recherche et d'Action pour l'Auto Promotion), photo-langage, boîtes à images, album de photo, vidéo, etc.

#### **La communication traditionnelle ou communautaire**

Les communautés villageoises disposent d'outils traditionnels de communication. Ils sont très souvent gérés par la communauté pour répondre à leurs besoins d'information, d'éducation, de divertissement, de débat, de gestion des conflits locaux. Ils peuvent être mobilisés dans le cadre de la stratégie de communication autour d'un projet.

Les radios communautaires sont un moyen très souvent utilisé pour la communication communautaire car elles jouent un rôle important et ont un véritable impact sur les dynamiques villageoises.

#### **La communication de masse**

La communication de masse s'adresse à un public large. Destinée à sensibiliser et informer, elle fait appel aux moyens de communication mobilisables à l'échelle nationale, régionale et locale: radio, télévision, presse écrite, etc.

Essentiellement destinée à informer le grand public, elle permet entre autres de valoriser les expériences locales à une échelle plus large.

*Quelques exemples de types d'outils/canaux disponibles*

**Médias populaires (Théâtre, théâtre forum, causeries, débats)**

**Radio communautaires**

**Vidéo**

## Télévision (locale ou nationale)



### *La communication autour du projet de GDT*

Les objectifs de communication autour du projet seront essentiellement d'accroître la visibilité du projet, de favoriser son appropriation par les différents acteurs, de favoriser la mobilisation de partenaires financiers et bailleurs de fonds. La communication sur le projet de GDT concerne essentiellement les activités et le déroulement du projet. C'est en soit une activité annexe aux autres activités du projet mais comme elle nécessite un budget/du temps, il est nécessaire de l'intégrer en amont, dans le cadre logique et dans le budget !

#### **Les publics cibles concernés par les actions de communication autour du projet**

Les actions de communication autour du projet seront donc dirigées sur différents groupes cibles spécifiques tels que les parties prenantes, la population du territoire concernée par le projet, les organisations ou partenaires locaux, nationaux et internationaux.

#### **Savoir parler de son projet auprès des parties prenantes et des bénéficiaires**

Communiquer sur le projet auprès des parties prenantes et des bénéficiaires permet de les tenir informés des avancées du projet et de mettre en avant les actions en cours de réalisation. En effet, des parties prenantes n'ont peut-être qu'une vision partielle des activités du projet et leur communiquer les avancées permet d'accroître la visibilité, de maintenir la motivation et mobilisation et d'être transparent sur le déroulement du projet.

#### **Savoir parler de son projet auprès des bailleurs**

Une partie de l'activité de communication consiste à « vendre son projet » auprès des financeurs (bailleurs). Savoir parler de son projet auprès de ces acteurs est crucial.

- Communiquer premièrement lors de la recherche de financements. Construire un discours simple qui prend en compte le point de vue du bailleur et met en valeur tout ce que le projet peut lui apporter.
- Communiquer ensuite durant la vie du projet. Pour entretenir des liens, tenir le bailleur au courant de manifestations organisées autour du projet mais également de tout autre évènement permettant de mieux connaître la commune, les problèmes auxquels elle est confrontée, les ressources disponibles et toutes les activités réalisées.

### Savoir parler de son projet auprès de la collectivité

C'est savoir parler des actualités sur le projet / les réalisations.

Communiquer sur le projet auprès de la collectivité sous-entend que cette communication touchera des personnes qui n'ont pas connaissance du projet et de ses activités. Ainsi il convient d'intégrer des informations plus générales dans le discours par rapport à la communication auprès des parties prenantes. La collectivité locale a besoin de connaître les actualités sur le projet, les grandes réalisations, afin :

- de faire adhérer un plus grand nombre de citoyens aux thématiques abordées;
- de faire changer les points de vue et comportements vis-à-vis de la problématique de GDT et de lutte contre la désertification;
- et ainsi d'obtenir des ressources et un engagement social supplémentaires pour mener à bien le projet.

### Outils de communication pour accroître la visibilité du projet et mobiliser les acteurs (tableau ci-après)

#### La communication pour influencer les politiques publiques : le plaidoyer

Le plaidoyer est une démarche d'influence qui vise à « peser » sur les décisions politiques prises au niveau local, national et international. Des citoyens organisés se mobilisent pour influencer et « convaincre » les décideurs de prendre des positions qui semblent plus justes et d'aller dans le sens de l'intérêt général.

Le plaidoyer n'est pas la démarche d'un « chevalier blanc », d'un justicier mais celle d'un ensemble d'acteurs complémentaires (organisations de la société civile, médias, leaders d'opinions, centres de recherche, etc.) qui (formellement ou non) s'impliquent collectivement pour provoquer des changements.

Outil	Description
Document de projet	<p>Le document projet reprend l'ensemble des éléments collectés lors de l'élaboration du projet (diagnostic, cadre logique, budget, actions de communication, budget, etc.).</p> <p>C'est un document indispensable pour la recherche de financement. Il comprend toutes les informations nécessaires pour favoriser la prise de décision et convaincre le partenaire (bailleur de fonds) du bien-fondé et de la pertinence et de la faisabilité du projet.</p>
Rapport d'activités	<p>Le rapport d'activité est un document qui permet de tenir les différents acteurs informés sur l'avancement du projet et des activités réalisés.</p> <p>C'est un excellent outil pour mettre en valeur ce qui a été fait. Le rapport d'activités devra être envoyé de manière périodique aux principaux bailleurs de fonds du projet (tous les 6 mois, par exemple).</p>



<p>Plaquette de présentation du projet</p>	<p>La plaquette de présentation du projet reprend l'essentiel du document projet. Dans une plaquette de présentation le lecteur devra en quelques minutes avoir une vision globale du projet : des enjeux, des activités mais aussi des informations sur le porteur du projet.</p> <p>La plaquette de présentation peut être distribuée lors d'évènements concernant la thématique du projet ; être transmise lors de l'envoi du rapport d'activités ou du dossier de projet ; servir de support pour tout entretien avec les parties prenantes et partenaires éventuels.</p>
<p>Présentation power point</p>	<p>La présentation reprend les éléments essentiels du projet : éléments de contexte ; les enjeux (quel problème on cherche à résoudre) ; les objectifs du projet, les activités et le chronogramme de réalisation, etc.). La présentation Power Point peut être utilisée lors d'interventions publiques (conférences, débats) ; lors de conférences de presse, etc.</p>
<p>Flyer</p>	<p>Le flyer c'est l'outil pour une diffusion massive. Il permet de faire passer une idée, un message, ou d'annoncer un événement. <b>Un flyer doit être compréhensible par tous pour être efficace</b>, il doit capter l'attention du lecteur tout de suite par son visuel et son contenu. Son format (généralement un tiers d'une page A4) facilite sa distribution dans des espaces publics.</p>
<p>Site internet</p>	<p>Le site internet est un moyen indispensable pour apporter de la visibilité au projet ainsi qu'au porteur de projet. Il permet une communication large vers un public hétérogène.</p> <p>La création d'un site internet demande un certain investissement (conception, mise en ligne et mise à jour du contenu). C'est pourquoi, les outils de communication sont inclus lors de l'élaboration du budget du projet.</p>

Une démarche de plaidoyer ne fonctionne que si l'on construit un argumentaire fort, basé sur les acquis des expériences, illustré d'exemples concrets. Articuler les deux démarches est donc un atout pour faire connaître les situations locales de GDT et réussir toute stratégie d'influence des politiques publiques.

### *Étapes pour vous guider dans l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer*

#### **Identification du thème du plaidoyer : que voudrions nous changer ?**

- Analyse approfondie de la situation que nous voudrions changer (causes et conséquences);
- Production d'information référence (données chiffrées sur la situation qui pose problème, paroles d'acteurs, informations sur l'évolution du problème, etc.) ainsi que les propositions d'amélioration. Ces informations sont issues du diagnostic réalisé lors de la conception du projet.

#### **Identification des objectifs du plaidoyer : que pouvons-nous changer ?**

- Identification des politiques directement et indirectement liées à la situation qui pose problème (et à laquelle le projet tente de répondre). Quelle politique devrait être changée ? Amendée ?
- Identification des acteurs impliqués dans la chaîne de décision : Ministères concernés (environnement ou autres), parlementaires, responsables de partis politiques, acteurs économiques, organisations travaillant dans le secteur de l'environnement, etc.
- Identification des stratégies et positionnements de chaque acteur;
- Il peut également être utile d'identifier les acteurs qui partagent les mêmes préoccupations que vous et qui pourront devenir des alliés potentiels (ONGs, coalition d'acteurs, réseaux, etc.).

#### **Définition de la stratégie d'action : que faire pour influencer la décision ?**

- Définition du plan d'action : activités, outils de communication, calendrier, etc.

### *Activités de communication pour le plaidoyer*

Activité	Description
Avis aux médias	Communication conçue pour alerter les médias au sujet d'un événement qui va se produire.
Communiqué de presse	Un communiqué de presse est une déclaration écrite qui attire l'attention des médias (radio, presse écrite, télévision) sur une déclaration publique faite sur le sujet ou un événement.
Conférence de presse	Une conférence de presse est un événement auquel plusieurs membres de la presse sont invités. C'est un format qui convient pour la diffusion des messages importants.

## Fiche n°7

## COMMENT MOBILISER LES RESSOURCES POUR LE PROJET DE GESTION DURABLE DES TERRES ?

Mobiliser les ressources locales pour pérenniser des dynamiques locales est une garantie d'autonomie... mais c'est aussi une stratégie qui facilite la mobilisation de ressources complémentaires externes.

Les collectivités locales sont les premières concernées par une gestion durable des terres ; sans terre valorisable, presque toutes les activités de développement de leur territoire sont compromises.

En fonction du pays et de la collectivité concernée, le taux de recouvrement de l'impôt local est très inégal et variable. Si la plupart des collectivités locales ont des difficultés à mobiliser les ressources nécessaires à la consolidation de leur budget, elles peuvent néanmoins orienter certaines de ces ressources vers l'appui à des actions de gestion durable des terres.

### Le budget communal

Le budget communal détermine chaque année l'ensemble des actions qui seront à mettre en œuvre par la commune. C'est également l'acte juridique par lequel le maire (organe exécutif de la collectivité locale) est autorisé à engager les dépenses votées par le Conseil Municipal.

Le budget d'une commune est constitué de dépenses et de recettes :

- Les deux principales sources de recettes sont les impôts locaux payés par les habitants (par exemple les taxes d'habitation et/ou taxes foncières) et les dotations de l'état prévues dans le cadre du transfert de compétences aux communes prévu par la décentralisation. En cas de besoin, la commune peut également avoir recours à des emprunts bancaires (pour les petites communes l'emprunt est possible seulement dans le cas d'un regroupement et/ou une communauté de communes).
- Les dépenses, sont de deux types essentiellement: les dépenses de fonctionnement pour payer, par exemple, les salaires des employés municipaux et du maire) et les dépenses d'investissement pour la construction d'infrastructures, par exemple, des écoles, crèches, etc.) et le remboursement des emprunts.

Chaque année le budget est soumis au vote Conseil Municipal, assemblée d'élus qui prend toutes les décisions pour la commune.

### Les ressources internes des collectivités locales

Les collectivités sont souvent confrontées à la résistance des contribuables à verser l'impôt, car ils ne voient pas l'intérêt de payer des impôts s'il n'y a pas de retour des sommes qu'ils ont versées. Pour que les citoyens acceptent de se soumettre à l'impôt, il leur faut en mesurer les "bénéfices". Les problèmes liés à la dégradation des terres touchent de près les habitants : agir sur la gestion durable des terres, le dire, le montrer, l'expliquer, est un moyen pour sensibiliser sur l'utilité de la fiscalité locale.

Ainsi, le produit de la collecte des impôts locaux est un moyen pour les collectivités de financer la GDT de manière durable.

### Les taxes, redevances, timbres...

Les taxes perçues sur les marchés, les gares routières, la circulation de produits... restent les ressources les plus stables pour des collectivités territoriales, et les plus sûres actuellement.

Pour que ces ressources soient utiles au développement du territoire dans le cadre de la gestion durable des terres, il faut cependant faire attention à ce que la taxe que la collectivité choisit de mettre en place ne soit pas un frein à la gestion durable des terres ; dans ce sens, il faut toujours se poser la question : en quoi cette mesure sera-t-elle un levier pour la GDT ? Qu'est-ce que cela peut freiner en matière de GDT ?

### *Les revenus du patrimoine : location de bâtiments et terrains, exploitation des ressources naturelles (bois, faune...)*

La taxe sur le patrimoine (notamment foncier) est une ressource importante pour améliorer les ressources de la collectivité locale. Par exemple, pour que l'impôt foncier soit perçu par les habitants comme un impôt « juste » et utile, les collectivités doivent expliquer ce qu'elle font en matière de GDT, communiquer sur le coût des actions, sur les modalités de financement, sur la part des ressources locales qu'elles y investissent.

Certaines ressources propres ont des liens directs avec la gestion durable des terres et peuvent être affectées en partie aux actions de GDT. Il s'agit en particulier de :

1. Certaines taxes et redevances : taxes sur l'exportation de produits agricoles, droits de chasse, de pêche et de cueillette...
2. Revenus du patrimoine : location ou droits d'exploitation du foncier non bâti, exploitation du bois...

### *La dotation de l'Etat au fonctionnement et/ou à l'investissement*

La décentralisation prévoit le transfert par l'Etat de certaines ressources nationales aux collectivités locales, notamment pour financer la main d'œuvre technique ou les infrastructures et également le transfert de moyens financiers sous forme de dotations ou de subventions.

Ceci est fonction de la loi de chaque pays, et du niveau de décentralisation.

### *Les ressources externes en compléments des ressources propres (ressources négociées)*

Les collectivités locales sont considérées en droit comme des personnes morales ; à ce titre, elles ont la possibilité de gérer leurs affaires de manière autonome, dans le cadre qui leur est réservé par la loi nationale en matière de décentralisation.

Pour gérer les affaires locales, les collectivités locales ont besoin de disposer de moyens d'action, parmi lesquels le financement occupe une place importante. Compte tenu de l'ampleur des problèmes et besoins locaux qui relèvent de leurs compétences, les collectivités locales sont rarement autosuffisantes financièrement, et elles ont besoin de financements externes pour compléter leurs ressources propres.

Plusieurs types de bailleurs sont aujourd'hui en capacité de financer des actions de GDT :

*Des organisations internationales telles que la FAO, le PNUD, GEF* et/ou des programmes internationaux (Grande Muraille Verte, financement carbone concernant le changement climatique, etc.), mènent aujourd'hui une politique ambitieuse sur la GDT et la lutte contre le changement climatique. Ils sont en capacité de financer des projets et actions de terrain. Une demande de subvention peut se faire dans ce cadre en expliquant en quoi le projet contribue aux objectifs de leurs programmes avec leurs critères, comme pour les financements publics.

*Les fonds privés* (fondations, entreprises, associations agissant sur les thématiques du projet). Cela peut aller du simple mécénat ou sponsor pour les entreprises, à la demande de subvention suivant des critères spécifiques mis en place par les fondations ayant développés un fond spécifique qui concerne une thématique du projet.

*En France, la coopération décentralisée* désigne les actions de coopération menées par une ou plusieurs collectivités territoriales françaises (régions, départements, communes), et une ou plusieurs autorités territoriales étrangères : "Les collectivités territoriales et leurs groupements



peuvent conclure des conventions avec des collectivités territoriales étrangères et leurs groupements, dans les limites de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France. (...) - définition française

Le terme «décentralisée» indique qu'il s'agit d'une coopération entre des collectivités locales de pays différents, qui ont le droit de passer des conventions sans intervention de l'Etat, dans le cadre de leurs compétences et en fonction des besoins qu'elles ont de coopérer pour répondre à des besoins de leurs territoires respectifs (« l'intérêt local »).

Une relation de coopération décentralisée, selon les textes officiels français, est conduite sous l'autorité des collectivités locales partenaires, qui peuvent faire appel à d'autres acteurs : ONG, associations, entreprises, universités, etc. Toutefois, la pleine responsabilité des choix et des méthodes d'action appartient à chaque collectivité concernée.

### Le principe de co-financement

Le principe du cofinancement est qu'une partie du coût du projet est prise en charge par l'organisation qui le porte (ici la collectivité locale) et par des sources de financement autres : il va donc falloir travailler avec un ou plusieurs partenaires financiers qui viendront en complément de notre apport.

Le cofinancement est souvent une exigence des bailleurs pour rendre les bénéficiaires responsables de la viabilité financière et opérationnelle de leurs projets (Union Européenne, Régions, Ministères, etc.). Le cofinancement a souvent un effet de levier, en mettant 1€, on peut mobiliser de 1 à 5€ auprès de bailleurs.

### Effectuer une demande de financement

Avant de se lancer dans une demande de financement auprès d'un partenaire financier, il est important de prendre le temps de préparer sa demande pour rassembler les informations avec lesquelles la collectivité va se présenter, choisir le(s) partenaire(s) bailleurs auxquels présenter son projet, présenter son projet et son plan de financement.

### Soigner la présentation de la commune et du projet

Préparer les éléments et les outils qui permettront, au bailleur de connaître la commune et son projet Le document de projet facilitera la préparation de ces éléments.

### Comment une coopération décentralisée peut-elle participer au financement d'actions de GDT ?



#### Etudes de cas:

- « Financer les pratiques de GDT à travers des projets d'assainissement. Les latrines Ecosan au Burkina Faso »
- « La coopération décentralisée, un outil d'appui à l'intercommunalité adaptée à la LCD. Le cas de l'APIMAK »

- La présentation de la commune.

Un bailleur de fonds ne financera pas un projet s'il n'a pas confiance dans le porteur du projet. Dans cette présentation il est donc important de présenter la commune et ses atouts (compétences en ressource humaine, type de partenariats déjà existants, thématiques et champs de travail prioritaires, existence d'une stratégie et d'un plan de développement pour la commune, disponibilités financières de la commune, etc.

- La présentation du projet

Elle consiste à présenter aux bailleurs de fonds les grandes lignes du projet (les éléments de contexte, les objectifs, les activités, le déroulement du projet, etc.) et à lui apporter des informations utiles pour qu'il puisse prendre des décisions. Cette présentation prévoit également un argumentaire sur l'intérêt du bailleur à s'impliquer.

### *Bien connaître les bailleurs potentiels*

Les bailleurs ont des stratégies d'interventions... Il est donc important de discuter avec le bailleur pour comprendre ce qui l'intéresse dans les projets qu'il soutient. Ce n'est pas un « sac d'argent » : un bailleur est un partenaire financier ; il s'intéresse au projet, à ses enjeux, à sa mise en œuvre, à ses difficultés comme à ses réussites. Vous avez besoin des bailleurs ? Les bailleurs ont besoin de vous : un bailleur n'existe pas sans projet à financer, et pour jouer son rôle de bailleur et l'améliorer, il a besoin de comprendre le projet et les réalités du terrain, la manière dont le projet sera mis en œuvre, comment le projet avance, quelles sont les possibilités de réussite, etc.

Echanger régulièrement avec le bailleur est donc indispensable pour faciliter la connaissance de la situation par le bailleur, qui pourra se servir de cette expérience lorsqu'il élaborera de nouvelles procédures de financement.

- Les bailleurs ont aussi des calendriers à respecter dans le cadre des cycles de leurs politiques de financement.
- Discuter d'abord (politique de financement, idées sur le projet, principes d'action, etc.), et demander du financement après...

### *Avoir un plan de financement clair*

Avant de se lancer dans une demande de financement, il faut vérifier si on est « éligible ». Pour le savoir, il convient de comparer les conditions d'éligibilités posées par le bailleur avec le profil des organisations-cibles que le bailleur soutient. S'il ne soutient pas les collectivités locales, la collectivité n'est pas « éligible » à financement. Il faut chercher ailleurs !

Ensuite, on pourra sélectionner deux ou trois financeurs qu'il est possible de solliciter : sélectionner les deux ou trois financeurs les plus appropriés, et obtenir leurs termes de références et conditions de cofinancement.

A partir de là, on peut élaborer le plan de financement qui sera présenté au bailleur :

- Mettre les ressources potentielles dont nous disposons pour ce projet, en face des dépenses du projet envisagées (planifiées);
- Mettre les ressources sollicitées en face des dépenses planifiées.

Enfin, remplir les dossiers de financement sous les formats imposés par les bailleurs et proposer au bailleur, discuter, ajuster le plan de financement.

## COMMENT ÉLABORER UN BUDGET POUR UN PROJET OPÉRATIONNEL ?

La conception du budget est essentielle pour apprécier ce qui est réalisable ou non, identifier les ressources mobilisées et mobilisables, réfléchir aux moyens nécessaires pour mener à bien les activités définies lors du montage du projet. Dans un esprit de partenariat, l'élaboration d'un budget est également l'occasion de travailler avec son ou ses partenaire(s).

### Qu'est-ce qu'un budget ?

Le budget est l'image chiffrée du projet, telle que nous l'imaginons, le souhaitons, le prévoyons. C'est le budget « prévisionnel », qui rassemble les moyens que nous envisageons de mobiliser pour réaliser le projet. Le budget est la suite logique de la planification opérationnelle. Un budget est composé de dépenses et de ressources.

### Elaborer un budget prévisionnel

#### *La liste des courses : de quoi allons-nous avoir besoin ?*

Comme avant d'aller faire son marché, on établit la liste des courses la plus exhaustive possible : de quels moyens allons-nous avoir besoin pour réaliser notre projet ? Dans le cadre logique, la liste des moyens pour la mise en œuvre des activités existe déjà et est liée aux différentes activités qu'il est prévu d'organiser. La liste des courses est basée sur ces différents éléments.

#### *Le catalogue des tarifs : combien ça coûte ?*

Pour faire la « liste des courses », il est nécessaire de s'informer sur l'existant local, et/ou de se référer à des projets similaires du pays ou de la zone.

A partir de ce premier travail, il est nécessaire de chiffrer les courses: combien ça coûte ? On va établir un bordereau de prix, attribuer une valeur financière pour chaque élément de la liste.

Plus on va être précis dans le type de course que l'on veut faire, plus on pourra faire le meilleur choix (rapport qualité / prix) : je veux un oignon de quel type ? Avec quel goût, quelle saveur, quel aspect ? = je veux un bâtiment de quelle qualité? Avec quelle solidité, quelle esthétique, quelle taille ?

Il faut préserver la proportionnalité des dépenses entre investissement et fonctionnement : ce qui est nécessaire au fonctionnement du projet ne doit pas être plus important que le projet lui-même. Il faut donc penser à l'efficacité du projet (résultats/coûts) : ce que va coûter le projet par rapport à ce qu'il va produire au final. Et rester efficace :

- Réfléchir sur la capacité locale d'assurer la maintenance de l'équipement, du matériel investi : est-ce que le bâtiment que nous voulons pourra être entretenu ? Est-ce qu'il y a dans le territoire des professionnels qui savent réparer le système d'exhaure que nous choisissons, s'il tombe en panne ?
- Mettre en concurrence les fournisseurs, les entreprises : solliciter au moins 2 à 3 devis différents, surtout pour les montants importants;

- Connaître les dépenses forfaitaires habituelles (ex : frais de déplacement, frais de vie);
- Evaluer la masse salariale nécessaire, établir la grille des salaires en fonction du contexte, choisir la fourchette de salaire, identifier les coûts salariaux bruts (charges patronales/charges salariales);
- Connaître et évaluer les différents impôts auxquels le projet peut être soumis.

### **Calculez : c'est budgété!**

La dernière étape est de multiplier et d'additionner tous les éléments de la liste. Restez vigilant : ne mélanger pas les carottes et les choux!

#### **Conseils pour l'élaboration du budget**



- Être réaliste: ne pas « gonfler » le budget
- Penser à valoriser les apports en nature
- Donner des détails mais pas trop
- Expliciter le mode de calcul dans le document
- Respecter les directives des bailleurs
- Garder en interne les informations qui ont permis de construire le budget (devis, budget antérieur, grille de salaires, taux de change utilisés...)

#### **Assurer le suivi budgétaire tout au long du projet**



- Il est important de démarrer le suivi budgétaire dès les premiers engagements de dépenses.
- Le suivi budgétaire est la comparaison des dépenses et des engagements par rapport au budget prévisionnel
- Le budget prévisionnel sert de référence pour évaluer l'état d'avancement du projet :
  - En interne : c'est l'outil de gestion du projet (planification des dépenses, alertes...);
  - En externe : c'est le budget contractuel sur lequel on devra rendre des comptes au bailleur.

## COMMENT REALISER UN DOCUMENT DE PROJET ?

Le document de projet reprend et structure l'ensemble des éléments collectés lors de la conception du projet. C'est une fois encore l'occasion de mieux comprendre ce que l'on veut faire, comment on veut le faire, qui cela concerne, qui sera impliqué, etc.

### Pourquoi rédiger un document de projet ?

Le document de projet sera très utile à plusieurs titres :

- Il constitue l'outil de pilotage, qui permettra tout au long du projet de situer ce qui est mis en œuvre, par rapport à une cible : un/des objectifs, un/des publics, des étapes de travail, etc...Il servira en outre de référence pour le suivi du projet et son évaluation.
- Il permet de négocier avec les bailleurs. Lorsque l'on cherche des partenaires financiers pour réaliser un projet, il est important de pouvoir leur expliquer ce que l'on veut faire, pourquoi et comment. Cela leur permet de mieux connaître ce qui se passe sur le territoire, de mieux comprendre notre intention, de mieux se décider sur la possibilité d'un partenariat financier.

Les partenaires financiers imposent souvent leurs propres modèles de présentation. Il est cependant préférable de faire d'abord un document de projet utile au porteur et au pilotage du projet.

Si ce premier document est complet et clair, il sera aisément adaptable aux formats imposés par les bailleurs.

### Le document de projet devra contenir les éléments suivants :

#### 1. La présentation du porteur de projet

- Présentation de la commune en tant que « maître d'ouvrage » du projet de GDT.
- Identification de la commune : son implantation (pays, province, département), les atouts en termes de compétences en ressource humaine, type de partenariats déjà existants, thématiques et champs de travail prioritaires, existence d'une stratégie et d'un plan de développement pour la commune, disponibilités financières de la commune, etc.
- Personnes à contacter dans le cadre du projet, etc.

#### 2. La présentation du projet

Une description détaillée du projet, résumant le diagnostic et les solutions apportés. La présentation du projet comprend donc plusieurs parties :

- Présentation du contexte et justification du projet: c'est la description des problèmes qui ont poussé la commune à réaliser ce projet (l'idée de projet);
- Présentation des éléments du diagnostic : description argumentée du problème ainsi que de son évolution, conséquences pour le territoire et ses

habitants, solutions déjà envisagées et analyse d'impact de ce qui a déjà été réalisé, acteurs présents sur le territoire, etc.

- Présentation du cadre logique simplifié (façon synthétique) et de la logique interne du projet avec les objectifs spécifiques et objectifs généraux, les résultats attendus et les activités prévues.

### **3. Présentation dispositif d'intervention**

Dans cette partie du document il s'agit de présenter la gouvernance du projet : les différents partenaires impliqués leur rôle et responsabilités ; le rôle de la commune, des instances de décision (comité de pilotage) et de mise en œuvre opérationnelle du projet (coordination, suivi et évaluation), du cadre de concertation pour favoriser les échanges entre les parties prenantes du projet, etc.

### **4. Le chronogramme de travail**

Le chronogramme du projet précise la planification dans le temps, des grandes étapes du projet et à quel moment les activités devront être réalisées.

### **5. Le budget**

Le budget fera apparaître les dépenses prévues et les ressources escomptées. Il pourra intégrer également, les dépenses de réalisation d'études, de sensibilisation et mobilisation sociale et de renforcement des capacités des acteurs. Enfin, pourront s'ajouter au budget toutes les dépenses liées à la coordination et au suivi du projet.

### **6. Le plan de financement**

Il est également important de présenter le plan de financement en récapitulant, d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet, d'autre part, les ressources apportées (ressources propres de la commune, par exemple).

Il peut être aussi utile d'intégrer au plan de financement les ressources à valoriser (ressource humaine, apports en nature, etc.).

Le bailleur n'a pas forcément le temps de lire un dossier long. Pour lui permettre d'aller rapidement à une note de synthèse ou un résumé du projet peut être réalisée. La fiche synthétique projet comprend :

- Titre du projet;
- Contexte :
  - éléments qui permettent de situer l'intervention,
  - politiques dans lesquelles s'inscrit le projet;
- Origine et objectifs du projet: objectifs généraux et spécifiques;
- Résultats attendus et activités prévues pour chacun;
- Calendrier prévisionnel;
- Partenaires locaux impliqués;
- Moyens humains et techniques utilisés;
- Méthodes de suivi et évaluation;
- Budget prévisionnel et plan de financement.



Notes :

---

---

---

---

---

# Fiches Etude de cas

Fiche n°1. L'organisation collective autour de la gestion des ressources au Sénégal : l'Unité Pastorale de Tessékéré, Région du Ferlo

Fiche n°2. La sécurisation foncière dans les projets de Gestion Durable des Terres au Niger : le projet de Régénération Naturelle Assistée à Sakadamna, Région de Dosso

Fiche n°3. La gestion intercommunale pour faciliter la gestion des ressources au Mali : l'intercommunalité entre Youri et Gavinané, Région de Kayes

Fiche n°4. La valorisation des projets d'assainissement pour la gestion durable des terres au Burkina Faso : les latrines EcoSan et la coopération décentralisée à Koassanga. Région du Plateau Central

Fiche n°5. L'utilisation des radios communautaires pour la Gestion Durable des Terres au Tchad : la radio NDjimi à Mao, Région du Kanem

Fiche n°6. La coopération décentralisée, un outil d'appui à l'intercommunalité adapté à la Gestion Durable des Terres : l'APIMAK au Niger

Fiche n°7. Le jumelage pour gérer le pastoralisme transfrontalier entre les communes de Tillia et Andéraboukane au Niger et au Mali

Fiche n°8. Garder un lien fort avec sa diaspora pour orienter les fonds des migrants vers des projets de Gestion Durable des Terres au Mali

Fiche n°9. Intégrer l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques dans les plans de développement communaux au Mali

Fiche n°10. La collaboration avec les groupements de femmes dans la gestion des jardins polyvalents au Sénégal

Fiche n°11. Associer les citoyens à la budgétisation communale : les budgets participatifs dans 105 communes au Sénégal

Fiche n°12. Financer les actions de Gestion Durable des Terres : la création d'un fonds de développement local dans la région des Hauts Bassins au Burkina Faso

Fiche n°13. Sensibiliser sur les pratiques de Gestion Durable des Terres à travers le théâtre-forum : projet de promotion des semences améliorées dans 30 localités de la région Nord du Burkina Faso

Fiche n°14. Appuyer les filières locales afin de pérenniser des projets de Gestion Durable des Terres au Tchad

## ANIMER LES ÉTUDES DE CAS

### 1. Éléments méthodologiques

L'utilisation d'une étude de cas est une méthode pédagogique qui permet de faire travailler concrètement des groupes en form'action sur des situations fictives dans l'objectif de développer leurs capacités de diagnostic et de décision sur une situation.

Il s'agit dans une étude de cas, d'appliquer les éléments théoriques apportés en formation, et d'analyser les modalités de leur mise en œuvre (difficultés rencontrées, intérêts, alternatives, ...).

Il y a 2 sortes d'études de cas liées à ce module de form'action :

- Des études de cas sous forme vidéo
- Des études de cas sous forme papier

Chaque étude de cas est reliée à une étape de la form'action ; il faut donc privilégier l'utilisation de l'étude de cas dans le cadre de l'étape dédiée. Avant d'utiliser une étude de cas, quelle que soit sa forme, le formateur-animateur doit prendre le temps de s'approprier l'outil (visionnage et lecture).

### 2. Préparer l'animation

L'étape la plus importante dans l'animation d'une étude de cas n'est pas son utilisation avec les participants, mais la préparation de cette utilisation par le formateur-animateur en plusieurs temps :

#### *a. Le visionnage et/ou la lecture préalable de l'étude de cas*

#### *b. Le cadrage de l'animation envisagée:*

- Le choix des thèmes sur lesquels le formateur-animateur va faire travailler les participants à partir de l'étude de cas : je peux utiliser cette étude de cas pour faire réfléchir les participants sur quoi ? Est-ce que je dispose d'assez d'informations dans la vidéo et/ou le document papier pour le faire ?
- Le choix de la durée de l'étude de cas : combien de temps je vais pouvoir consacrer à cette étude de cas dans ma journée de formation ?
- La définition de l'objectif de l'animation : à quoi je veux que serve cette animation dans la formation ?
- Les modalités d'utilisation de l'étude de cas : sous quelle forme je veux faire travailler les participants autour de l'étude de cas ? Par groupe ou en plénière ?
- La définition des questions d'animation
- La définition des modalités de valorisation de l'étude de cas

### *c. Les questions d'animation*

Le choix des questions d'animation dépend beaucoup du temps disponible et de la durée de l'animation autour de l'étude de cas.

Les questions d'animation à privilégier concernent quatre aspects :

- La présentation du cas : de quoi s'agit-il ici ? Qu'est-ce qui s'est passé ?
- L'analyse du cas :
  - Sur l'action elle-même : A quoi sert cette action en matière de GDT ? Quel était le problème au départ ? Quels sont les avantages de cette action ? Les inconvénients ? A quelles difficultés s'est heurtée la réalisation ?
  - Sur les acteurs : qui a participé à cette action ? Quels ont été les rôles des différents acteurs dans le cadre de cette action ? Quelle stratégie ont-ils utilisé pour faire avancer les choses ?
  - Sur la méthode de travail utilisée : comment les acteurs s'y sont-ils pris ? Qu'est-ce qu'ils ont mis en place pour travailler ? Quelles étapes de travail ont-ils suivi ?
  - Sur les conditions de réussite : qu'est-ce qui a facilité la mise en œuvre ? Qu'est-ce qui a fait avancer les choses ? Quelles conditions sont nécessaires pour que cela marche ? Qu'est-ce qui peut freiner les choses ? Sur quoi faut-il être vigilant ?
- L'avis des participants
  - Sur l'action elle-même : que pensez-vous de ce qui a été mis en place ? Quel intérêt cela présente pour la GDT ?
  - Sur la gouvernance du multi-partenariat : que pensez-vous de la manière dont les acteurs ont travaillé ensemble ?
  - Sur la méthode de travail : que pensez-vous de cette méthode de travail ?
- L'adaptation du cas au territoire de la collectivité locale en formation
  - De manière générale : si vous envisagiez de faire ce type d'action, ce cas est-il transposable sur votre territoire ? Pourquoi ?
  - Sur les adaptations nécessaires : à quoi faudrait-il faire attention ? Qu'est-ce qu'il faudrait retenir ? Qu'est-ce qu'il faudrait changer ? Pourquoi ? Comment pourrait-on faire autrement ?
- Sur les enseignements liés au cas : qu'est-ce qu'il faut retenir d'important dans cette démarche ? Quelles sont les priorités à retenir ?

Si l'animation de l'étude de cas comporte un travail de groupe, le formateur-animateur doit préparer les consignes de travail : qu'est-ce que le groupe doit produire ? Quelles questions lui poser pour cela ?

### *3. Animer l'étude de cas*

Une étude de cas doit avoir pour résultats la production :

- D'une analyse de situation (diagnostic),
  - D'une démarche de résolution de problème.

Pour y arriver, un groupe en formation a besoin de consignes claires et complètes de la part du formateur :

- Quel est l'objectif pédagogique de l'exercice ?
- Quel est le travail qui va être demandé aux participants à partir de l'étude de cas ?
- Que doit produire le groupe de participants à l'issue de l'étude de cas ? Sous quelle forme ?
- Combien de temps va être consacré à ce temps de travail ?

Durant la réalisation de l'étude de cas, le formateur-animateur a pour rôle de faciliter la production par le rappel des consignes, la reformulation des questions, le séquençage de la production en étapes de travail, l'apport d'indications techniques facilitantes, l'apport d'informations qui seront utiles pour faire des choix.

En cas de difficulté de travail, le formateur distribue les rôles et la parole, en veillant à l'égalité de participation de tous. Le formateur est aussi garant du suivi du temps de travail.

#### 4. Valoriser l'analyse collective de l'étude de cas

La valorisation d'une étude de cas se fait par un temps de synthèse par le formateur-animateur. La grille suivante peut servir de guide.

##### *Pourquoi valoriser les expériences locales réussies ?*

La problématique de la gestion durable des terres est depuis de nombreuses années une préoccupation majeure pour les collectivités locales et organisations de la société civile des pays du Sahel. Pour faire face aux problèmes de désertification, de changement climatique, de dégradation des terres, etc., des initiatives au niveau local voient le jour : organisation des acteurs à l'échelle communale et intercommunale, réhabilitation de pratiques de gestion des terres ancestrale (RNA), aménagement de zones agricoles, projets de reboisement, etc. Ces initiatives restent la plupart du temps méconnues.

Capitaliser toutes ces expériences, les formaliser afin de les partager avec d'autres à l'échelle locale, nationale ou internationale est une nécessité. Dans la plupart des initiatives d'envergure internationale se pose le problème de l'articulation entre l'élaboration de stratégies qui assurent une cohérence d'ensemble, et la mise en œuvre des projets au niveau local.

La capitalisation des expériences peut-être l'une des réponses pour faire connaître les spécificités locales et contribuer à un équilibre cohérent entre « ce qui vient de la base » et « les priorisations du bien commun » générées par toute politique publique.

Les expériences capitalisées et formalisées seraient la base pour des actions de plaidoyer auprès des instances de décision, comme par exemple, l'Initiative Grande Muraille Verte au Sahara et au Sahel.

OK

*Une partie des études de cas présentées ci-après sont disponibles en format papier et vidéo !*

Retrouvez toutes les informations et supports de formation sur [www.resad-sahel.org](http://www.resad-sahel.org)  
rubrique "Nos actions / Accompagner les initiatives locales"



## Fiche n°1

## L'ORGANISATION COLLECTIVE AUTOUR DE LA GESTION DES RESSOURCES AU SÉNÉGAL L'Unité Pastorale de Tessékéré, Région du Ferlo

Des projets de GDT liés aux activités de pastoralisme, proposent de redéfinir le territoire en fonction des forages, qui sont considérés dans ce cadre comme points centraux de la ressource eau. Dans un contexte où la majorité des habitants sont des éleveurs, assurer la sécurité de cette ressource est indispensable pour augmenter la résilience des éleveurs et limiter les conflits agropastoraux.

C'est dans cette logique qu'ont été mises en place les unités pastorales au Sénégal, outils de gestion des ressources et de réduction des conflits agropastoraux, qui s'appuient sur une gestion concertée pour répondre aux besoins des populations locales.

### 1. Description de l'action

#### *Qu'est-ce qu'une unité pastorale ?*

L'unité pastorale est un instrument de gestion des ressources naturelles inspiré d'expériences menées au Sénégal depuis les années 1980. Cette unité peut être définie comme « l'espace et l'ensemble des ressources polarisées par un forage pastoral » (Faye, 2001). Pour aller plus loin, on peut dire que l'UP est un espace dans lequel des personnes partagent des intérêts économiques, des parcours pastoraux et exploitent les mêmes ressources.

Les UP ont pour objectif de contrôler l'impact des transhumants sur le territoire, tout en accroissant de manière durable les productions animales et végétales.

Les UP sont un mode de gestion innovant des ressources naturelles, puisqu'elles définissent le territoire pour et par ses usagers (agriculteurs, éleveurs transhumants).

Articuler UP et PDC à travers un Plan de Gestion devient un véritable outil de GDT pour les communes.

#### *Comment fonctionne une Unité Pastorale ?*

Même si une UP peut chevaucher plusieurs communes, elle se distingue d'un regroupement de communes. L'espace de l'UP est constitué par des villages polarisés autour d'un même forage dans un rayon de 10 à 20 km. Des villages peuvent faire partie d'une UP dont le chef-lieu fait partie d'une autre commune.

Les communes créent l'UP par arrêté et signent un protocole de mise en œuvre du plan de gestion, qui se fait ensuite sous le contrôle de ces communes.

La coordination des activités de l'UP est assurée, en majorité, par les éleveurs eux-mêmes. Un comité de gestion est composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire général et d'un adjoint. Les membres de ces comités sont des délégués des villages membres de l'UP ; ils sont en majorité éleveurs. Le comité se réunit une fois par mois, et est renouvelé tous les deux ans par l'assemblée générale des délégués qui créent l'UP.

Ces comités de gestion appuient la compétence des communes relative à la gestion des ressources naturelles, et travaillent de manière régulière avec celles-ci.

### *Comment mettre en place une UP ?*

Plusieurs étapes sont nécessaires à la mise en place d'une UP :

- Diagnostic du milieu et des ressources : carte de la zone (au Sénégal par exemple la carte est construite par le Centre de Suivi Ecologique – CSE), de ses potentialités et de ses contraintes;
- Elaboration d'un plan de gestion : identification des secteurs, des activités potentielles et des règles d'usage, validés par les populations;
- Mise en place des organes de gestion : choix des délégués pour les différents organes;
- Validation des documents, création de l'UP par le conseil municipal et signature du protocole de mise en œuvre du plan de gestion par le conseil municipal et les UP.

### *Un cadre de référence des activités : le Plan de Gestion*

Le « Plan consensuel de gestion de l'UP », élaboré par un groupement d'agro-éleveurs établit le cadre de référence des aménagements et des initiatives de développement local. Il organise la gouvernance des ressources et l'amélioration des conditions de travail des éleveurs dans une UP (accès aux services socioéconomiques de base tels que les pharmacies vétérinaires, les infrastructures comme les parcs de vaccination et les ressources naturelles (Faye, 2014).

Le PG est une condition nécessaire à la réussite des UP puisqu'il leur permet de s'articuler avec les réglementations en vigueur et les plans de développement communaux.

## **2. Intégration des UP dans la planification territoriale**

### *L'UP de Téssékéré – un besoin du territoire*

Au Sénégal, les UP viennent en réponse à un contexte difficile rencontré par le secteur de l'élevage : réduction des zones de pâturage, réduction des terres pastorales dues à l'empiètement des projets d'investissement, centralité de l'agriculture au détriment de l'élevage, événements climatiques de plus en plus dévastateurs pour ce secteur (Faye, 2014).

Dans la commune de Téssékéré, située dans le département de Louga et la zone agrosylvopastorale du Ferlo, cinq UP ont été mises en place, mais seulement deux fonctionnent réellement (Téssékéré et Amaly). L'UP de Téssékéré vise à gérer l'exploitation et la valorisation des ressources, éviter le surpâturage, favoriser un bon développement des ressources végétales, et contrôler les pressions sur l'environnement (notamment en basculant de secteur en secteur). A Téssékéré, des actions techniques d'aménagements de forages, de pares feux et de reboisement ont été mises en place en lien direct avec l'UP.

L'UP impose des règles concernant l'utilisation des ressources en eau et pâturages.

### *Prise en compte de l'UP dans la stratégie de développement territorial*

L'UP a été accompagnée par les projets régionaux PAPEL, puis PASA de la région de Louga (Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire – ayant pour objectif le développement participatif et durable d'infrastructures agricoles et d'élevage destinés à augmenter la sécurité alimentaire). L'UP s'intègre dans le Plan Local de Développement de Téssékéré et vient répondre à la stratégie d'amélioration de la gouvernance locale et de préservation des

écosystèmes, ainsi qu'aux axes stratégiques du plan régional de développement intégré, à savoir le renforcement de la coopération (intercommunalité et coopération décentralisée) et la promotion de la bonne gouvernance locale et de la citoyenneté.

### *Accueil des transhumants*

Cette UP permet aussi de gérer l'accueil des transhumants de passage, et priorise l'accès aux ressources entre ceux qui vivent dans la zone et ceux qui la traversent. L'exécution des règlementations de l'UP de Téssékéré est mise en œuvre par les acteurs locaux, à travers les comités d'accueil transhumants. Elle est basée sur un accueil des éleveurs transhumants qui permet à ceux-ci de se familiariser avec les règles de GDT sur le territoire. Des comités d'accueil des transhumants sont composés d'un délégué par secteur. Ils informent les transhumants sur le plan de gestion du territoire, dans l'objectif d'améliorer leur cohabitation avec les populations locales dans le respect des ressources naturelles (ils s'appuient sur la base d'un règlement intérieur et d'un code local de l'UP). A chaque fois qu'un étranger se présente dans la zone pastorale, le comité est sollicité pour lui permettre de s'installer conformément aux dispositions réglementaires. Il existe également des comités de surveillance de l'environnement des UP qui sont des organes d'exécution du comité de gestion.

## 3. Enseignements de l'action

### *Les UP, un cadre de gestion des conflits agro-pastoraux*

Au regard des contraintes rencontrées par le secteur pastoral sénégalais, les UP permettent aux agriculteurs et éleveurs de mieux cohabiter sur un même espace. En favorisant le travail multi-acteurs sur les territoires, elles permettent aux éleveurs de s'intégrer dans la gestion territoriale des ressources.

Le cadre juridique des UP est efficace dans la gestion de ces conflits puisque les acteurs définissent avec le conseil municipal les parcours du bétail et les espaces cultivables, afin que les champs soient regroupés de sorte à ne pas entraver les parcours du bétail et qu'ils soient protégés de la divagation des animaux. Cette gestion des conflits repose également sur une vision du territoire intégrant la mobilité, notion innovante dans cette thématique.

### *Participation et responsabilisation*

Le caractère participatif des comités de gestion, composés d'acteurs locaux, permet aux UP d'être adaptées aux besoins du territoire et de réinterroger la gestion des ressources : elles sont mieux gérées lorsque ce sont ses usagers qui en sont en charge. C'est en responsabilisant les acteurs et en les faisant eux-mêmes participer aux organes de gestion des espaces qu'ils s'approprient la GDT.

Grâce à leur appui sur des plans de gestion, les UP constituent un outil de réglementation de l'occupation de l'espace par les populations. Elles permettent aux éleveurs d'avoir un autre regard sur leur environnement et les ressources naturelles, puisqu'elles responsabilisent les éleveurs. Cela tend à changer le modèle de gestion des ressources naturelles : au lieu de sanctionner les éleveurs qui auraient des pratiques non adaptées, ce sont les populations qui se constituent en « éco-gardes » (Faye, 2014) pour surveiller les pratiques des différents usagers des territoires.



### Exemples de questions possibles pour animer les étapes

- A partir de votre expérience, avez-vous identifié en quoi et comment les UP ont permis une meilleure gestion des ressources naturelles ?
- Comment les UP s'intègrent-elles dans la stratégie de développement de la commune ?
- Quelles sont les principales difficultés/obstacles que vous imaginez dans la mise en œuvre des UP ?
- Quelles sont les exigences méthodologiques pour assurer la réussite d'une UP ?
- Il y a-t-il la possibilité de mieux prévenir et gérer les conflits ?



### Des contacts sur le projet

- Ousmane Gning, ENDA Energie - [gningenda@gmail.com](mailto:gningenda@gmail.com)
- Ibrahima Lo, Secrétaire Général de Tessékéré - [alaibralo@gmail.com](mailto:alaibralo@gmail.com)

## Fiche n°2

## LA SÉCURISATION FONCIÈRE DANS LES PROJETS DE GESTION DURABLE DES TERRES AU NIGER

### Le projet de Régénération Naturelle Assistée à Sakadamna, Région de Dosso

La Régénération Naturelle Assistée est une pratique agroforestière séculaire qui consiste à protéger le peuplement ligneux et particulièrement les repousses naturelles produites par les souches d'arbres et d'arbustes dans les champs. Elle présente plusieurs avantages : elle contribue à la nutrition humaine, au développement de l'économie locale, elle allège le problème de bois de feu et de construction et elle contribue au maintien de la fertilité des sols (Samaké et al., 2011).

#### 1. Description de l'action

##### *Les actions de RNA à Sakadamna (Dosso) et Tajaé (Tahoua)*

Au Niger la RNA a été largement mise en place dans le cadre de l'initiative Grande Muraille Verte (GMV) depuis 1980 et serait à l'origine de reverdissement de territoires dont l'échelle est évaluée à au moins cinq millions d'hectares, notamment par le développement de nouveaux parcs agroforestiers (Botoni et al., 2010). Elle vient répondre aux enjeux de résilience face aux changements climatiques et de réhabilitation des terres dégradées. Dans le cadre des actions de RNA mises en œuvre dans les communes de Sakadamna, les bénéficiaires profitent du système d'accompagnement pour la délivrance de certificats de détention coutumière. D'après les rapports d'enquêtes, le taux d'adoption des pratiques est aujourd'hui estimé entre 30 % et 60 % pour la commune de Sakadamna.

##### *Rôle et organisation des acteurs*

Cinq acteurs clés ont été identifiés dans l'enquête pour porter l'action :

- le Maire : élaboration du dossier et identification préliminaire des sites ;
- les services de l'environnement : appui-conseil, information, éducation, animation et suivi-évaluation ;
- les autorités administratives et coutumières : mobilisation populaire et campagne de sensibilisation auprès des populations ;
- les bailleurs et ONG : accompagnement à la finalisation du dossier, validation des sites ;
- les paysans : mise en œuvre des activités, animation et diffusion.

#### 2. La GDT directement liée à la gestion du foncier

Les projets de gestion durable des terres sont directement confrontés à la question foncière et à l'organisation des systèmes locaux de gestion des terres et des ressources naturelles. Il est souvent difficile d'encourager les exploitants à investir dans des actions de GDT alors que les champs ne leur appartiennent pas ou que leur propriété n'est pas officiellement reconnue. Des démarches permettent de légaliser la propriété des ayant droits sur une parcelle ou sur celle acquise dans le cadre d'un héritage, comme par exemple au Niger avec la délivrance de certificats de détention coutumière par la Commission foncière communale. Cependant, l'accès à ce moyen de sécuriser le foncier n'est pas possible pour tous les paysans du fait des coûts élevés du cadastrage, de la lourdeur administrative et du manque d'information et de capacités pour gérer la démarche. Une solution innovante peut être intégrée à un projet de GDT : l'accompagnement des producteurs vers l'acquisition de certificats de détention

coutumière. En accompagnant les paysans dans l'enjeu majeur de sécurisation foncière dans les projets de GDT, cette initiative permet de motiver les exploitants agricoles à s'engager dans des actions de GDT tout en leur donnant les moyens de se projeter à long terme.

### *La sécurisation foncière via des certificats de détention coutumière*

La délivrance de certificats de détention coutumière est une étape-clé dans le processus permettant l'obtention d'un titre foncier. C'est un acte légalement reconnu par les autorités administratives et coutumières et assurant la détention du champ à un de ses usagers. Cette situation est possible au Niger puisque le cadre légal national le permet : la loi nigérienne autorise la reconnaissance de la détention d'usage de la terre au niveau local. Si cela n'est pas forcément transposable dans tous les pays, ce cas peut cependant inspirer une mise en place d'outils de ce type. Au Niger, le certificat de détention coutumière est délivré par le secrétaire permanent de la commission foncière et signé par le maire.

Le processus de mise en place des certificats comporte les étapes et les conditions suivantes :

- L'utilisateur doit prouver qu'il est le propriétaire « légitime » de la parcelle, c'est-à-dire qu'il en a hérité ou qu'il l'a acheté : attestation de vente signée (ou attestation de détention) par le chef de village et des témoins;
- La commission mène ensuite beaucoup d'investigations pour s'assurer que la parcelle appartient bel et bien au paysan : au niveau des autorités coutumières, au niveau des membres de la famille du paysan et au niveau de tous les propriétaires des parcelles limitrophes de celle du paysan candidat;
- Une visite du champ est organisée par les membres de la commission environnement et développement rural de la commission foncière : délimitation de la parcelle en présence de tous les voisins pour éviter tout litige;
- Le paysan constitue un dossier rural (appuyé par le dossier RNA, accompagné par la mairie) avec la demande de certificat de détention coutumière accompagnée du plan de la parcelle.

Ce certificat est une pièce indispensable car elle est constitutive pour inscrire sa parcelle dans le dossier rural ou obtenir un titre foncier.

Certaines actions de RNA au Niger ont la particularité de proposer aux paysans investis dans cette dynamique de les accompagner dans l'obtention de certificats de détention coutumière. Le fait d'être inscrit dans ce type d'action donne ainsi des avantages concrets pour faciliter la démarche :

- recensement des candidats à la délivrance du certificat et planification des visites;
  - mutualisation et prise en charge des frais de déplacement des membres de la commission foncière;
  - accompagnement lors de la phase de diagnostic et de vérification de la légitimité de la demande par les paysans.
- Ainsi, l'accompagnement aussi bien technique que financier facilite la démarche pour les paysans concernés.

### **3. Enseignements de l'action en lien avec les axes de formation**

Une action telle que la RNA dans la commune de Sakadamna permet aussi de tirer d'autres enseignements importants quant à l'organisation des acteurs et au suivi et à la diffusion des pratiques.

### *La mise en place des comités RNA permet la concertation entre différents acteurs*

Les comités sont constitués de producteurs ayant une expertise en RNA et pouvant en faire la promotion (dont les producteurs leaders). Ils constituent des producteurs relais et appuient ceux qui souhaitent s'engager dans ce sens.

Ces comités ont plusieurs rôles :

- Ils encadrent les paysans souhaitant s'engager dans la RNA;
- Ils sensibilisent les populations sur la RNA;
- Ils font des démonstrations sur les techniques de RNA dans les villages;
- Ils mettent en place un dispositif organisationnel de protection de la RNA basé sur des comités villageois de surveillance;
- Ils assurent le suivi évaluation des producteurs RNA;
- Ils accompagnent la délivrance des certificats de détention coutumière.

La mise en place de ces comités villageois nécessite la disponibilité d'un nombre suffisant de paysans engagés dans la RNA, la collaboration des autorités administratives et coutumières, une campagne efficace de sensibilisation des éleveurs et des populations sur l'importance de la RNA et la nécessité de sa protection. Ces comités travaillent en collaboration étroite avec les collectivités locales, puisque c'est le maire qui étudie le dossier rural déposé par le paysan, et établit un certificat de détention coutumière.

### *La RNA permet de sensibiliser les paysans à la GDT*

Ce cas d'école permet de montrer que l'intégration de la sécurisation foncière dans une action de GDT permet de mobiliser et de motiver les paysans à la mise en œuvre de pratiques de GDT. Plus largement, on peut dire que cette composante vient rendre cohérentes des actions qui n'ont de sens qu'avec une implication à long terme, d'autant plus lorsqu'il s'agit de pratiques agro-forestières.

### Exemples de questions possibles pour animer les étapes

- **La RNA et la stratégie de développement sur le territoire**  
Comment la RNA s'intègre-t-elle dans la stratégie de développement du territoire  
Comment les certificats de détention coutumière facilitent-ils la Gestion Durable des Terres ?
- **La RNA facilite-t-elle la collaboration entre les acteurs**  
Comment les comités RNA facilitent-ils le dialogue entre les acteurs ?  
En quoi cette dynamique peut-elle générer d'autres dynamiques de coopération entre acteurs ?
- **Quelle sensibilisation et mobilisation des acteurs ?**  
Quel rôle jouent les paysans leaders dans la mobilisation et sensibilisation des villageois ?  
Identifiez les éventuels obstacles à l'engagement/ au découragement des villageois.



### Des contacts sur le projet

- Assoumane Garba, CNCOD : [assoumanegarba@yahoo.fr](mailto:assoumanegarba@yahoo.fr)
- Midou Djibo, Secrétaire général de Sakadamna : (00 227) 96 28 92 82



## LA GESTION INTERCOMMUNALE POUR FACILITER LA GESTION DES RESSOURCES AU MALI L'intercommunalité entre Youri et Gavinané, Région de Kaye



1 Negos – GRN, Réaliser le transfert de compétences en GRN pour assurer l'effectivité de la décentralisation et consolider la démocratie – le cas du Mali, Les Notes de politique de Negos-GRN, numéro 21, novembre 2012, p.3.

2 Ibid. Ce sont les différents scénarios qui avaient été pensés dans la planification de la métropole de Bamako.

3 Intercommunalité, planification et gestion d'une métropole, Ateliers Bamako Grand Lyon, Rapport de mission Bamako, Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, 2008.

Au Sahel, la gestion des ressources naturelles est toujours en partie sous la responsabilité des autorités coutumières. Les communes sont donc en attente des transferts de compétences de l'Etat aux communautés locales en matière de GDT et GRN. Dans ce contexte, des collectivités locales développent des expériences de gestion concertée plus ou moins réussies. Au Mali mais aussi au Niger, des communes ont choisi de se regrouper pour mutualiser des projets, programmes ou actions qu'elles n'auraient pas la possibilité de développer seules.

Se monter en intercommunalité peut donc être un levier pour renforcer les compétences des acteurs et des collectivités dans la gestion durable des terres.

### 1. Description de l'action

#### *C'est quoi une intercommunalité ?*

L'intercommunalité désigne le regroupement de plusieurs communes en vue de coopérer dans un ou plusieurs secteurs (elle est différente de la fusion de communes dans la mesure où chaque commune garde son indépendance). L'intercommunalité est un moyen de décloisonner la gouvernance par le biais de syndicats intercommunaux. Les intercommunalités ont pour objectif de structurer les initiatives locales et peuvent venir modifier les politiques d'aménagement du territoire.

On peut également voir l'intercommunalité comme un outil pour augmenter la pertinence d'un projet opérationnel ou territorial en l'intégrant au mieux aux besoins et spécificités du territoire.

#### *Se monter en intercommunalité*

Dans un premier temps, il est nécessaire d'instaurer un dialogue intercommunal, en amont et pendant le déroulement du processus. Plusieurs scénarios peuvent être mis en place pour favoriser le dialogue intercommunal, allant de l'instauration d'un dialogue régulier entre les maires (de type conférence des maires) à la communauté de moyens (avec la mise en commun d'une partie des ressources financières pour l'exercice de compétences communales) ou en passant par la mise en place d'une communauté de type communauté urbaine (une grande partie des compétences se mutualisant<sup>2</sup>).

Pour exemple, différents outils peuvent être pris en compte en amont du montage d'une intercommunalité<sup>3</sup> :

- Des diagnostics partagés, mis en place avec les acteurs locaux et l'appui de cellules techniques, permettant de reconnaître des enjeux communs aux communes.
- La construction d'une base de connaissance réciproque permettant de multiplier les occasions de travail avec les décideurs politiques, et les équipes techniques.
- Définir un cadre collectif adapté (projet de l'intercommunalité, comité de pilotage, missions permanentes, travail de suivi-évaluation) pour favoriser l'intérêt de tous les acteurs
- Réaliser un diagnostic de moyens (financier et humain) pour définir une stratégie de financement, et assurer une bonne gestion du processus d'étude (médiation entre les partenaires, gestion des projets, etc).

Les intercommunalités peuvent adopter deux types de stratégies financières : le financement par la contribution des communes membres, ou/et le financement par une fiscalité propre à l'intercommunalité si la législation nationale l'autorise. Ce deuxième mode de financement pousse les CL à aller plus loin dans l'objectif de travailler en intercommunalité. Le financement peut également passer par le syndicat de l'intercommunalité, en tant que maître d'ouvrage.

## 2. Le cas des communes de Youri et Gavinané

### *Des actions de GDT incluses dans différents programmes*

Youri et Gavinané ont mis en œuvre des actions de GDT en commun. Pour exemple, les communautés des villages de Youri et Gavinané se sont organisées pour exploiter et gérer certaines actions de GDT : création de jardins maraîchers, réalisation d'une gommerie, aménagement de mares, gestion des espaces et des droits d'accès au foncier. Des actions concernant la protection des arbres ont également poussé les communes à créer des brigades villageoises de protection des terroirs villageois. Les mairies ont ainsi mis en place des règles d'exploitation par les communautés villageoises, et ont entrepris ensemble l'aménagement d'une route entre Youri et Gavinané. Pour développer ces actions, elles ont été appuyées par des programmes développés à plus grande échelle (PAPVD, PACEDEL, ZARESE).

A l'échelle de la région de Kayes, le conseil régional de la région de Kayes a mis en place un dispositif d'appui aux processus de développement local (DADL) pour favoriser les démarches concertées de planification et d'aménagement des territoires à l'échelle intercommunale. Il doit également permettre de renforcer les capacités des intercommunalités.

### *L'exemple du Sycoten, syndicat des collectivités appuyant les communes*

Le cercle de Nioro du Sahel, auquel ces communes sont rattachées, a constitué un syndicat, le Sycoten, pour appuyer les actions montées en gestion intercommunale. Youri et Gavinané ont donc pu profiter de l'accompagnement de ce syndicat, entre autres pour le montage de leur intercommunalité et de ses modalités de gestion. Le Sycoten a vu le jour en 2008 à travers l'association des municipalités du cercle de Nioro du Sahel, en partenariat avec trois associations de développement : Essonne Sahel (jumelage), Agence du Kaarta (recherche et développement) et l'association KARED, signataire d'un accord cadre avec le gouvernement. Le syndicat intervient dans les dix-sept collectivités territoriales : un cercle et seize communes.

Son objectif principal est d'appuyer ce processus d'intercommunalité entre les collectivités du cercle de Nioro. Le Sycoten doit favoriser la coopération entre ces collectivités en rendant possible le fonctionnement de services dont les charges dépassent les moyens d'une seule collectivité. Il a donc pour finalité de favoriser le développement durable des collectivités territoriales du cercle de Nioro du Sahel.

Ce syndicat est constitué de différents organes : un comité (organe délibérant, composé des représentants des collectivités territoriales), un bureau et un secrétariat permanent. Il appuie les CL (au niveau technique et de conseil), forme les élus, les agents des CL et les leaders communautaires, appuie la maîtrise d'ouvrage intercommunale, participe à l'alphabétisation des différents acteurs, capitalise et valorise les ressources (bibliographiques et autres).

## 3. Enseignements de l'action

Se constituer en intercommunalité peut permettre aux petites communes ayant peu de moyens financiers et humains d'agrandir leur champ d'actions.



C'est le cas de Youri, commune composée de trois villages et disposant d'un agent communal. L'intercommunalité présente l'avantage de mutualiser des compétences et de monter des actions qui ne pourraient être montées par les communes seules, disposant de trop peu de moyens. L'intercommunalité peut aussi permettre aux élus de prendre du recul sur leurs missions et de se construire une culture commune, en se formant ensemble (ou en effectuant des actions d'alphabétisation par exemple). Si elle est accompagnée, la coopération multi acteurs favorise la bonne entente entre les communes : dans le cadre de leur collaboration dans la gestion du Sycoten ou du centre de formation à la décentralisation, deux élus des cercles de Nioro (dans lequel se trouve Gavinané) et de Diéma ont instauré une culture de dialogue et de concertation<sup>4</sup>.

### *Les intercommunalités, leviers pour des financements en coopération décentralisée ?*

Pour palier aux faibles moyens financiers dont les communes disposent, des dispositifs de financement peuvent être levés par le biais de l'intercommunalité : le partenaire de coopération décentralisée ou le partenaire de jumelage peuvent parfois être un moyen de soutenir les communes dans leur processus d'intercommunalité. Les comités de jumelage de Youri et Gavinané ont par exemple soutenu financièrement des actions (CG Essonne, projet DDN). Egalement, le Sycoten dispose d'un centre de ressources et de formation à la décentralisation à Nioro pour assurer des formations (sur la décentralisation, la bonne gouvernance ou la démocratie participative par exemple) qui sont soutenues par des partenaires de coopération décentralisée. Le Sycoten est en partenariat avec la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines pour la mise en œuvre d'un programme, le SECOM, qui accompagne et conseille les communes dans la maîtrise d'ouvrage.

La création d'un syndicat intercommunal a donc permis aux communes de Youri et Gavinané de s'intégrer pleinement dans une démarche de coopération décentralisée, et de leur permettre d'être appuyées financièrement et techniquement par cette coopération.

### *La gestion intercommunale, une solution pour régler des conflits agropastoraux ?*

Dans le cas de Youri et Gavinané, un des moteurs au montage de l'intercommunalité a été la gestion des relations entre agriculteurs et éleveurs. La commune rurale de Gavinané comprend 22 villages administratifs composés majoritairement de peulhs éleveurs. La commune rurale de Youri regroupe principalement des agriculteurs.

Gavinané est donc beaucoup plus conséquente que Youri et les conflits agropastoraux étaient assez présents. Des actions spécifiques à la gestion des conflits agropastoraux ont donc été mises en place<sup>5</sup>, entre autres à travers le montage d'un projet de gestion intercommunale des espaces, dans l'objectif de gérer les conflits liés aux questions foncières. Dans ce cadre-là, la coopération décentralisée est intervenue comme un appui au développement de processus d'intercommunalité.

#### **Exemples de questions possibles pour animer les étapes**

- Quels avantages, risques, inquiétudes percevez-vous vis à vis d'un tel engagement ?
- Pour une meilleure gestion des terres vous semble-il envisageable pour votre commune de s'engager dans un tel processus ?
- Quels seraient les conditions minimales d'un tel engagement ?



#### **Des contacts sur le projet**

- Ibrahima Semega, GCoZa - sikubine@yahoo.fr
- Sambou Diaby, Maire de Youri - (00 223) 76 22 64 37 - sanboudiaby@yahoo.fr



<sup>4</sup> [http://www.essonnesahel.org/spip/IMG/pdf/09.09.07\\_CR\\_mission\\_ES\\_juin.pdf](http://www.essonnesahel.org/spip/IMG/pdf/09.09.07_CR_mission_ES_juin.pdf)

<sup>5</sup> D'après la synthèse des enquêtes Mali Fleuve

## Fiche n°4

## LA VALORISATION DES PROJETS D'ASSAINISSEMENT POUR LA GESTION DURABLE DES TERRES AU BURKINA FASO

### Les latrines EcoSan et la coopération décentralisée à Koassanga, Région du Plateau Central

Les techniques utilisées dans les projets d'assainissement permettent dans certains cas une valorisation des sous-produits pour l'agriculture, en particulier pour l'amélioration de la fertilité des sols. Dans ce cadre, ces techniques contribuent au développement de pratiques de gestion durable des terres dans les territoires ruraux.

L'objectif de cette fiche est de montrer une voie originale de financement de pratiques de GDT, par l'inclusion de ces techniques dans des projets d'assainissement.

#### 1. Description de l'action

##### *La loi Oudin et le financement des actions de GDT*

Depuis 2005, la loi française Oudin-Santini apporte un cadre juridique aux collectivités territoriales et aux Agences de l'eau en France pour l'accompagnement financier et technique de projets de solidarité. Elle permet en effet aux collectivités françaises d'utiliser une partie de leurs recettes issues des taxes locales qu'elles perçoivent sur les services de l'eau (1%), pour financer des projets de solidarité internationale.

Les projets non liés directement à l'eau mais qui visent indirectement à préserver la ressource en eau sont aussi éligibles, sous réserve qu'ils soient bien argumentés.

La loi Oudin a également été étendue sur la question des déchets. Les collectivités percevant une recette sur la gestion des déchets peuvent également reverser jusqu'à 1% de ces recettes dans des actions de solidarité internationale dans ce domaine.

#### 2. Le cas des Latrines EcoSan et la GDT

Le projet EcoSan présente l'intérêt de permettre la fertilisation des terres pour l'agriculture et le maraîchage tout en répondant aux besoins d'assainissement des localités. Le procédé technique repose sur la mise en place de latrines avec des fosses à déviation d'urine, destinées à collecter séparément les urines et les fèces pour les traiter ensuite de manière adaptée. Ces latrines ne nécessitent pas d'eau, ce qui leur permet d'être adaptées aux climats chauds et secs, aux zones de peuplement permanent et de peuplement dense.

**Valorisation des urines :** les urines sont récupérées dans un bidon, fermé hermétiquement, et conservées pendant 35 jours pour permettre le déroulement d'un procédé d'hygiénisation. Inodore, le produit disponible peut ensuite être épandu (selon préconisation) ; il permet une amélioration de la qualité des sols (engrais minéral).

**Valorisation des fèces :** les fèces sont récupérées dans des cuves et enfermées pendant 6 mois. Deux fosses sont utilisées alternativement pendant 6 mois. Lorsqu'ils sont secs, ils sont battus et passés au tamis avant d'être mis en sac. Les fèces sont concassées puis tamisées avant d'être conditionnées en sac de 50 kilos. Inodore, la poudre ainsi produite peut-être épandue dans les champs (selon préconisation) et servir à améliorer la fertilité des sols (engrais organique).

La gestion des urines et des fèces peut se faire de manière individuelle ou collective.

## *Synthèse sur le projet à Koassanga*

### • **Les acteurs**

Le projet mis en œuvre dans la commune de Ziniaré a été porté conjointement par deux structures : l'association Koassanga (située en France dans la commune de Cravanche) et l'Association pour le Développement Local de Koassanga (ADLK, située au Burkina-Faso dans la commune de Koassanga). En France, la ville de Tulle a apporté son soutien au projet dès 2013 via son partenariat de coopération décentralisée avec la commune de Ziniaré. Divers partenaires institutionnels techniques et financiers ont accompagné ce projet (Cercoop Franche-Comté, CR de Franche Comté, Agences de l'eau, etc.).

Au Sud, des partenaires ont également soutenu le projet, en particulier dans le domaine de l'utilisation des sous-produits en agriculture et de la stratégie « sécurité alimentaire » (Bunasols, etc.).

### • **Les différentes phases et le financement du projet**

#### *# Première phase :*

L'association Koassanga a bénéficié du financement de l'Agence de l'eau Rhône, Méditerranée et Corse, de la délégation de Besançon de Franche-Comté et de l'ADLK par un petit apport des ministères burkinabés. L'argent reçu des différents partenaires financiers a été redistribué entre les deux associations dans le cadre du projet.

Le projet a été mené dans un premier temps dans le village de Koassanga (commune de Ziniaré). Après évaluation des résultats (réalisée par le Bureau National des Sols au Burkina et l'Agence de l'eau RMC en 2013) et sensibilisation des communes alentours par des visites sur le village de Koassanga (avec mise en valeur des résultats sur des champs-tests) et des délégations de collectivités du Sud (Tanghin Dassouri, Komki Ipala, Zimtanga) en coopération décentralisée avec des collectivités françaises (Belfort, Conseil départemental de Belfort, Montbéliard, Pays de Montbéliard et Agglomération), le projet s'est progressivement étendu à d'autres villages de la commune de Ziniaré et à d'autres communes au Burkina.

Des animateurs ont accédé au statut de formateur après des formations dispensées par le CREPA (Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement au Burkina). Ces formateurs endogènes ont eux-mêmes formé des animateurs et diffusent la technique à d'autres villages de la commune.

#### *# Deuxième phase :*

Une phase de sensibilisation et de diffusion a été enclenchée pour permettre au projet de s'étendre à d'autres villages. Dans la commune de Ziniaré, cela a permis à une vingtaine de villages de mettre en place ce type d'actions. L'ADLK a été sollicitée par des collectivités locales qui avaient tenté de mettre en place la technologie EcoSan dans le cadre de coopérations décentralisées mais qui avaient rencontré des difficultés. L'association a appuyé ces collectivités dans le travail de valorisation du projet, grâce à un travail d'échange avec des villages utilisateurs de la technologie. L'expertise des animateurs de Koassanga a donc permis d'accompagner ces villages, en insistant sur la partie sensibilisation et sur la mise en place de champs-tests pour ceux qui possédaient des latrines. C'est l'expertise de l'association de Koassanga qui a permis d'accompagner les collectivités déjà en coopération décentralisée sur ce projet.

#### *# Troisième phase :*

La troisième phase a été constituée de projets distincts (assainissement public et mise à l'échelle).

Après la phase de diffusion, le projet change aujourd'hui d'envergure. Dans le cadre de la coopération décentralisée entre la ville de Tulle et la commune de Ziniaré, ainsi que celle entre la région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes (France) et la région du Plateau central (Burkina Faso), le projet a l'ambition de changer d'échelle : les latrines publiques EcoSan vont être mises en place sur la commune urbaine de Ziniaré, afin de disposer des sous-produits pour les cultivateurs de la communes. Les cultivateurs les utiliseront en culture céréalière et pour le maraîchage, la majeure partie de la

production sera écoulee au marché de Ziniaré (circuit court) pour le bénéfice des parcelles dans les villages ruraux périphériques. Le but est de vérifier que les recettes liées aux sous-produits permettent d'amortir les investissements publics en assainissement EcoSan et de disposer d'engrais écologiques.

Cette nouvelle phase est en cours de déploiement (financement acquis).

### 3. Enseignements de l'action

La coopération décentralisée – un moyen d'établir des relations de long terme entre collectivités territoriales françaises et du Sud.

Ce type de coopération permet de faire collaborer des acteurs territoriaux au Nord et au Sud pour porter des projets de territoire qui font sens à leurs yeux et qui permettent un rapprochement entre les sociétés. Ce cas d'école montre aussi la forte cohérence qu'il peut y avoir à l'échelle d'un projet en associant des enjeux d'assainissement et de sécurité alimentaire. De plus, la dynamique d'un projet territorial lui permet de s'inscrire sur le long terme, spécifiquement par ce qu'il est appuyé par la coopération décentralisée qui accentue sa pérennité par rapport à un projet d'ONG. Cela est une opportunité pour les actions de GDT qu'il est nécessaire d'inscrire dans la durée.

#### *L'importance des champs tests*

Visant à montrer la différence de rendements entre des champs sans engrais et des champs fertilisés avec les sous-produits des latrines, les champs témoins sont essentiels pour susciter l'adhésion des populations au projet. Ceci est d'autant plus vrai que la valorisation des déchets d'origine humaine est souvent soumise à de nombreux tabous et interdits. Ainsi, lors de la mise en place du projet dans un nouveau village, les champs témoins sont systématiquement mis en place pour favoriser une bonne compréhension des avantages de cette technique par les populations, et pour en faciliter l'acceptation. Ils servent aussi à former des bénéficiaires à l'utilisation de sous-produits des latrines. Cette formation intègre les techniques d'épandage, les quantités à appliquer en fonction des cultures et des sols, les techniques culturales et la lutte biologique contre les ravageurs ou les plantes parasites.

#### *Une diffusion innovante du projet*

Dans chaque nouveau village où le projet est implanté, des animateurs sont formés pour accompagner le projet mais aussi pour envisager sa diffusion plus largement. Ainsi dans les 15 nouveaux villages de la commune de Ziniaré des animateurs ont été élus par les populations, formés par le CREPA (Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement, à Ouagadougou) et par les formateurs endogènes de l'association Koassanga et ils accompagnent les populations dans les différentes étapes techniques. Les procédés de transformation des matières organiques suivent en effet un cycle technique assez précis. Ces animateurs, représentant des populations, sont en effet les garants de la bonne mise en œuvre de la technique, de sa diffusion et de sa pérennisation.

#### Exemples de questions possibles pour animer les étapes

- Comment diversifier les sources de financement afin de pérenniser ce type de projets innovants ?
- Quelle articulation avec d'autres projets déjà existants sur le territoire ?
- Comment sensibiliser et mobiliser les acteurs sur ce type de projets innovants ?



#### Des contacts sur le projet



- Omer Ouedraogo, président de l'ADLK - wameba\_o@yahoo.fr
- Samuel Kalaydjian, président de l'association Koassanga - koassanga@gmail.com
- Sylvain Davila, région Nouvelle Aquitaine - s-davila@laregion-alpc.fr
- Soharé Tamani, BUNASOL - (00 226) 25 36 18 85 / 25 36 18 89

## L'UTILISATION DES RADIOS COMMUNAUTAIRES POUR LA GESTION DURABLE DES TERRES AU TCHAD

### La radio NDjimi à Mao, Région du Kanem

Tout le monde n'a pas accès à l'information en milieu rural. Il est parfois difficile de s'informer sur les prix ainsi que sur les projets existants. Pour diffuser les projets et sensibiliser les populations à la GDT, il existe des outils particuliers, tels que les radios locales. Celles-ci permettent de toucher des populations parfois éloignées afin de les informer sur les prix des marchés, les activités qui sont développées dans d'autres régions et les actions de GDT. Ces radios sont aussi le moyen de toucher des populations analphabètes en milieu rural qui sont des acteurs majeurs de la gestion durable des terres. Le cas de la radio Djimi au Tchad est particulièrement intéressant à ce propos.

#### *Les radios communautaires : outil de communication à double usage*

Les radios communautaires peuvent être des outils présentant deux intérêts :

- Elles permettent aux populations d'être informées sur les prix, ce qui permet de valoriser les productions et notamment en ce qui concerne les filières agricoles;
- Elles sont un bon moyen de sensibiliser et de diffuser les pratiques de GDT et de communiquer sur les projets.

#### **1. Illustration par le cas de la radio de Djimi, à Mao au Tchad**

La radio Djimi a été créée en 2005 et les émissions ont été lancées le 13 février 2006. Elle a été financée par un don de la francophonie. Son objectif est d'informer, de sensibiliser et d'éduquer la population rurale du Kanem pour tendre vers des changements de comportements.

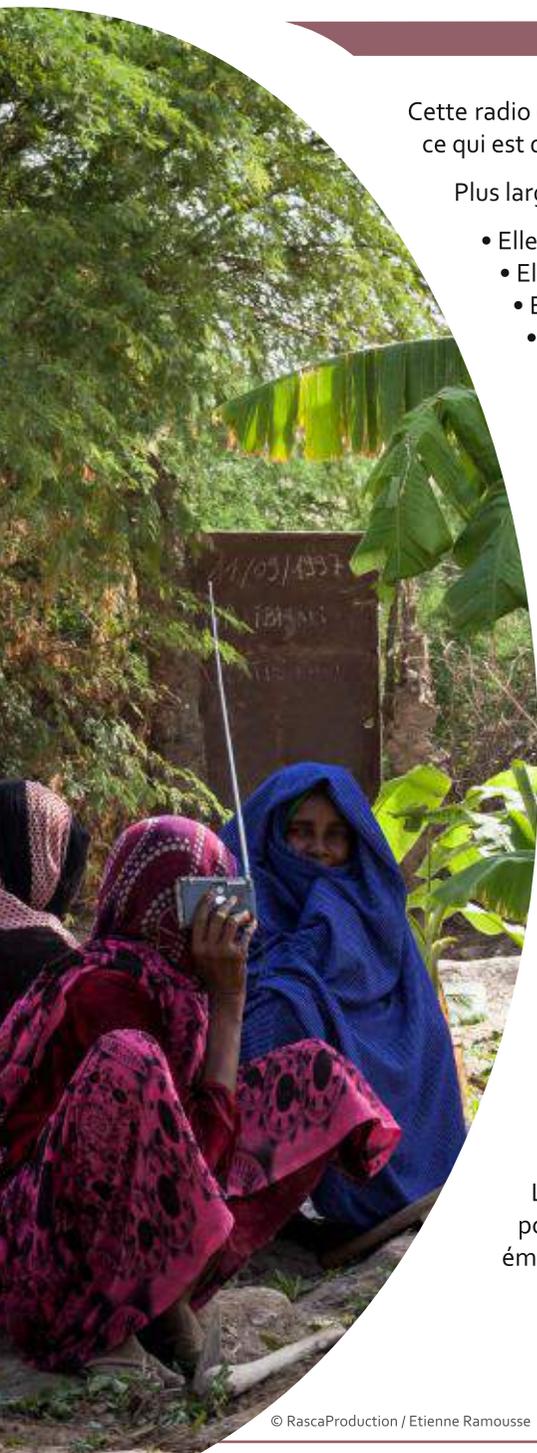
Financièrement, la radio fonctionne grâce aux prestations de service, à la contribution de partenaires, aux dons et aux contributions de la communauté et aux subventions de l'Etat. La gestion financière se fait selon une procédure pré-établie, c'est-à-dire que le directeur établit un budget annuel, qu'il soumet au comité de gestion qui valide afin que le gestionnaire décaisse l'argent selon les dépenses ciblées.

#### *Le fonctionnement*

Le comité de gestion est l'organe de décision. Il est composé de plusieurs membres élus en assemblée et font un travail bénévole. La radio est animée par des animateurs (animation d'émissions), des journalistes (traitement des informations et diffusion), des techniciens, du chef de station qui coordonne les animateurs, de journalistes et de techniciens, ainsi qu'un gestionnaire. L'ensemble du personnel est polyvalent.

#### *L'exemple de l'Union des Femmes : s'appuyer sur la radio pour la GDT*

L'Union des Groupements Féminins maraîchers et des productrices du Kanem permet aux femmes de s'organiser en organisation de productrices, étendant ainsi leurs capacités d'actions. Leur projet est de développer le volet filière maraîchère et la production de semences : conservation, transformation et commercialisation des produits. Les femmes bénéficient ainsi de la valeur ajoutée de la commercialisation (et de la transformation) des légumes cultivés en maraîchage. Les responsables de l'«Union des femmes de Kanem» se sont appuyés sur l'antenne de la radio Djimi de Mao pour mener à bien leur projet. Elles peuvent ainsi informer de potentiels acheteurs sur les prix de leurs produits à la vente (semences, légumes, etc.). Mais elles peuvent aussi s'informer sur les prix des marchés et sont donc en mesure de pouvoir fixer leur prix de vente de manière éclairée, en ayant connaissance des fluctuations des dernières semaines et de la situation du moment.



Cette radio est un outil de communication important au sein d'une population en majorité analphabète et ces femmes accordent beaucoup d'importance à ce qui est diffusé par cette radio.

Plus largement, au delà de l'utilisation qu'en fait l'Union des femmes, la radio Djimi a d'autres attributions:

- Elle permet de sensibiliser sur les pratiques traditionnelles de GDT
- Elle diffuse les témoignages d'exemples intéressants en matière de GDT (des expériences significatives)
- Elle informe sur les prix des denrées alimentaires ainsi que sur les semences adaptées
- Elle évite aux consommateurs éloignés des marchés d'être victimes de prix frauduleux.

Au-delà de la diffusion d'informations sur la GDT, elle est parfois utilisée dans d'autres cas (diffusion des cas sociaux, des offres de formation, des offres d'emploi, elle se fait relai de RFI ou d'ONRTV, elle sensibilise sur les pratiques agricoles néfastes pour l'environnement et diffuse des publicités). Elle a donc un spectre d'actions et d'intérêts assez large.

La radio pourrait évoluer en se mettant en partenariat plus étroit entre les trois autres radios du Kanem et avec les ONG qui interviennent d'une manière générale dans le développement. Mais elle pourrait aussi se rapprocher plus particulièrement des ONG œuvrant dans la GDT.

#### *Eléments d'évaluation*

L'évaluation de la radio se fait grâce au feedback (retours) des auditeurs à travers des émissions interactives. La radio aurait permis d'opérer un changement de comportement au sein de la population, chose qui a été possible grâce à l'appropriation des activités de la radio par la population de la région. Les limites qu'elle rencontre aujourd'hui sont surtout liés à des manques de moyens : financiers, humains, techniques. Le temps de diffusion est donc limité à six heures par jour. La difficulté de mobiliser des spécialistes sur les sujets qu'elle traite l'oblige à mobiliser fréquemment les mêmes personnes, ce qui d'un côté, limite la diversité des points de vue, mais en même temps, renforce la proximité des auditeurs avec les intervenants. Le lien avec les journalistes est aujourd'hui assez faible. La radio manque également de technique et de moyens de maîtrise des émissions interactives.

## **2. Les enseignements**

### *Un outil approuvé par les populations*

Une des forces de cet outil de communication réside dans le fait que les populations lui fassent largement confiance. Elle propose une large gamme de services et est connue de la population. C'est une radio communautaire, et elle propose donc des antennes directes qui traitent des questions quotidiennes (agriculture, élevage, GDT). Elle est bien installée (installation matérielle, des machines de travail, et dispose de fonds consistants à la banque) et son succès vient de la crédibilité que lui accorde la population. Elle a de plus le soutien des autorités communales.

### *La diversité linguistique*

L'approbation par les populations provient aussi de sa diversité linguistique, ce qui permet à la radio d'être accessible à l'ensemble de la population. La couverture territoriale de la radio est large : elle couvre trois régions, notamment le Kanem, le Lac et le Bahr El Gazal. De plus elle émet dans 2 langues (français, arabe) et deux dialectes (le Kanembou et le Gourane, parlés par beaucoup des communautés de ces régions).



### Exemples de questions possibles pour animer les étapes

- Les radios communautaires pourraient-elles être des alliés de force pour sensibiliser les habitants de votre commune sur la GDT ?

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

- Comment établir des relations dans la durée avec ce type de médias ?



### Des contacts sur le projet

- Parfait Maoule, LEAD Tchad - parfmaouale@yahoo.fr
- Seid Mahamat Moustapha, Secrétaire Général de la mairie de Mao - seimahamat700@yahoo.fr

## Fiche n°6

## LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE, UN OUTIL D'APPUI À L'INTERCOMMUNALITÉ ADAPTÉE À LA LCD

### Cas de l'APIMAK au Niger

Pour développer les capacités intercommunales des collectivités locales, les relations de coopération décentralisée peuvent apporter un appui pertinent. En effet, mutualiser des expériences et des compétences sur les questions intercommunales à travers la coopération décentralisée s'avère pertinent et peut nourrir les projets de GDT sur les territoires. Elle peut venir appuyer techniquement et financièrement les communes partenaires dans ce sens.

#### *L'intérêt d'une coopération décentralisée*

Selon l'approche française qui valorise les relations entre les territoires locaux, une coopération décentralisée est une coopération (entre des collectivités territoriales de pays différents) dans une perspective d'échanges et de mutualisation autour de projets de coopération. Monter des projets intercommunaux peut être difficile dans des contextes de décentralisation relativement récents. Aussi, tirer parti des leçons de l'expérience des collectivités du Nord peut faciliter ce type de démarche.

Mettre en place et faire vivre une démarche de coopération suppose de définir les dispositifs politiques, techniques et financiers du partenariat de coopération qui vont permettre la connaissance mutuelle et le dialogue entre collectivités partenaires, en s'appuyant sur des démarches participatives.

#### **1. L'exemple de la coopération décentralisée Picardie - Tahoua**

En 2005, le conseil régional de Picardie a décidé d'engager une coopération décentralisée avec des collectivités du Niger. Douze communes ont été identifiées par la région Picardie dans les départements de Birni N'Konni et Madaoua et un dialogue s'est engagé avec elles sur les possibilités de coopération.

Un groupement d'opérateurs (IRAM, RAIL et CIEDEL) a accompagné les collectivités partenaires dans le lancement et la mise en œuvre de leur démarche de coopération décentralisée.

Le premier programme de coopération débuté en 2007 visait à renforcer les capacités des CL nigériennes autour de quatre points : le fonctionnement des organes délibérants des nouvelles collectivités nigériennes ; le dialogue entre acteurs nigériens de la décentralisation ; l'amélioration de la mobilisation des ressources financières des communes ; et l'amélioration de la couverture des besoins en infrastructures, aménagements et services de qualité à la base.

Un volet « lutte contre la désertification » a été développé en 2009. Un financement UE a permis d'intégrer au programme de coopération un soutien à la gestion foncière et le recrutement d'agents spécialisés. L'appui donné aux commissions foncières locales, communales (Cofocom) et départementales (Cofodep) via des agents spécialisés a non seulement pour objectif de sécuriser les actions environnementales mais aussi de permettre aux collectivités d'effectuer leur mandat de concertation et de production réglementaire pour la sécurisation foncière des différents espaces, y compris les sites d'implantation d'investissements communaux.

### *La création de l'intercommunalité*

La première phase de coopération a permis aux 12 collectivités nigériennes partenaires de la région Picardie de mettre en place les conditions de création d'une intercommunalité, qui a vu le jour à l'issue du premier programme de coopération. L'APIMAK (association pour la promotion de l'intercommunalité des communes de Madaoua, Malbaza et Konni) est alors devenue l'interlocuteur de la région Picardie.

### *Les acteurs et leur rôle*

L'actuel partenariat de coopération a pour but de renforcer le rôle des collectivités territoriales et d'améliorer la gouvernance locale, de préserver et de restaurer les ressources naturelles, et d'améliorer les conditions de vie des populations par l'amélioration de la couverture en services sociaux de base. Il vise également au développement économique et l'accompagnement de l'intercommunalité dans un cadre d'innovation au Niger.

La région Picardie et l'APIMAK sont les décideurs des orientations du programme de coopération, et ils en assument la responsabilité politique. Le dialogue entre partenaires se situe donc entre élus picards et nigériens, au sein d'un comité de pilotage de la coopération.

Le dispositif technique d'appui à la coopération est multiple :

- L'opérateur d'appui à la coopération et ses équipes de proximité interviennent en appui direct aux collectivités nigériennes (élus et techniciens), dans une logique d'aide à la décision et de renforcement des capacités de mise en œuvre;
- Les services techniques déconcentrés apportent un appui aux collectivités nigériennes dans le cadre de leurs missions de tutelle;
- Des ressources locales apportent un appui ponctuel pour la mise en œuvre des diverses activités (études, infrastructures, etc.).

Le financement de la coopération décentralisée dépend en premier lieu des ressources propres des collectivités partenaires, lesquelles permettent ensuite de mobiliser d'éventuels autres partenaires financiers (Etats, bailleurs multilatéraux, etc.). Dans ce cadre, la région Picardie a appuyé à travers la prise en charge financière des divers appuis techniques apportés aux collectivités nigériennes partenaires, et à travers le co-financement des projets mis en œuvre dans le cadre de l'amélioration de la couverture en services sociaux de base.

### *Le financement*

Un Fonds de Développement Local (FDL) intercommunal a assuré le financement des actions menées par les communes nigériennes dans la réhabilitation et le financement de leurs aménagements, infrastructures et équipements.

## **2. Enseignements spécifiques de ce projet**

### *Un comité conjoint de coopération*

Le dispositif politique mis en place de 2007 à 2013 a reposé sur un comité conjoint de coopération qui a réuni les partenaires de coopération. Celui-ci avait pour objectif de débattre et décider des projets de coopération, et sur un cadre de concertation intercommunal informel mis en place dans chacun des deux départements de Birni N'Konni et de Madaoua. Ce comité était donc garant du bon fonctionnement de l'intercommunalité.

### Un volet « lutte contre la désertification »

Une approche intercommunale autour de la LCD a été mise en place par et avec les communes.

Un diagnostic environnemental a permis de mettre en place des actions de GDRN à l'échelle des bassins versants. Ces actions ont pour objectif de permettre le développement d'une réflexion et d'outils de gestion des espaces et des ressources naturelles pouvant servir de référence et être capitalisés au sein des communes.

Diverses actions ont été menées autour de la récupération des terres, de la plantation d'arbres, de la restauration des mares et de l'élaboration d'un plan de gestion forestière. Les décisions de programmation des aménagements sont prises par les communes en intercommunalité et la réalisation et la gestion est confiée à des comités de gestion.

### Exemples de questions possibles pour animer les étapes

- **Intégrer la GDT dans la planification territoriale**

Quelle cohérence entre la politique de coopération décentralisée et la stratégie de développement sur votre territoire ?  
Gouvernance et partenariat multi-acteurs

- **La coopération décentralisée vise à renforcer le rôle des collectivités locales**

Quelles seraient les conditions de mise en place d'un partenariat de coopération décentralisée entre votre commune et une commune du Nord ? Quels avantages ? Quels risques ?  
Est-ce que ce type de partenariat vous paraît pertinent pour appuyer votre politique de GDT ? Pourquoi ?

### Des contacts sur le projet

- Hachimou HAMANI, Secrétaire Général de l'APIMAK : [sapimak302@yahoo.fr](mailto:sapimak302@yahoo.fr)
- Julian CREUSE, Région Hauts de France : [Julian.CREUZE@nordpasdecalspicardie.fr](mailto:Julian.CREUZE@nordpasdecalspicardie.fr)
- Ali HASSANE, RAIL : [a.hassane@railniger.com](mailto:a.hassane@railniger.com)
- Marie-Jo DEMANTE, IRAM : [mj.demante@iram-fr.org](mailto:mj.demante@iram-fr.org)
- Pascale VINCENT, CIEDEL : [pvincent@univ-catholyon.fr](mailto:pvincent@univ-catholyon.fr)

## LE JUMELAGE POUR GÉRER LE PASTORALISME TRANSFRONTALIER entre les communes de Tillia et Andéramboukane, Niger et Mali



6 Attribution d'une partie du puits pour répartir la quantité d'eau entre les éleveurs.

7 C'est une pratique liée à la transhumance. Les animaux sont emmenés dans une zone dans laquelle il y a des croutes de sel dans la terre ou des résurgences d'eau natronnée. Cela permet un apport minéral pour les animaux. C'est aussi un moment important au niveau culturel où les Touaregs peuvent se rencontrer.



Jumeler deux villes dans une logique de coopération transfrontalière peut permettre à deux communes proches de mieux gérer leurs ressources pastorales et de réduire ainsi les conflits pouvant exister entre des communautés d'éleveurs. Le processus de jumelage est proche de celui de l'intercommunalité, bien qu'il doive dépasser la limite que constituent les différences administratives existantes entre deux pays.

Le jumelage entre deux communes frontalières est intéressant dans la GRN puisqu'il repense le territoire par rapport à la notion de mobilité de parcours et de ressources pastorales au-delà des frontières. Cela permet également dans les zones d'insécurité d'occuper des espaces, qui ne sont ainsi plus laissés aux mains de milices, bandes armées ou autres bandes criminelles.

Le jumelage peut donc être facteur de diminution des conflits en dépassant les limites des frontières. C'est dans cette logique qu'un jumelage a été mis en place entre deux communes du Mali et du Niger.

### *Le jumelage transfrontalier*

Le jumelage transfrontalier est un acte par lequel deux communes décident de coopérer pour réaliser un idéal commun dans les domaines économique, culturel ou social (cela peut se faire par le biais d'un comité de jumelage). Le jumelage a une dimension internationale dans l'action des territoires. L'intercommunalité est un mode de relation entre deux communes voisines d'un même pays qui souhaitent s'associer afin de mettre en commun des moyens humains, financiers ou matériels pour réaliser des projets communs. C'est une forme de coopération entre deux communes d'un même pays qui s'inscrit dans un processus de décentralisation. Il est possible de jumeler deux villes transfrontalières bien que les juridictions soient différentes selon les pays et ce type de jumelage concerne davantage un engagement d'amitié entre des territoires de pays différents.

### **1. Illustration par le jumelage entre Tillia (Niger) et Andéramboukane (Mali)**

La partie Nord Est de la frontière entre le Mali et le Niger est habitée principalement par des éleveurs nomades (Peuls, Tamasheq et Daoussahaq). Ils ont cohabité pacifiquement pendant de nombreuses années tout en exploitant les mêmes ressources pastorales (eau et pâturages). Une situation d'insécurité s'est instaurée lors des rébellions Touaregs des années 1990. Cette situation a rendu les rapports entre les éleveurs parfois plus tendus. Les conflits ont permis aux communautés d'acquérir des armes, ce qui a accentué les problèmes de banditisme. Malgré les conflits, les éleveurs continuent d'être mobiles dans la zone malgré les frontières.

Les zones frontalières entre le Niger et le Mali sont soumises à une grande insécurité. En effet certains espaces sont entre les mains de bandits armés. La commune de Tillia vit des situations de tension fréquentes et critiques, notamment lors de l'attribution de fourches et il existe des discriminations entre les différents groupes d'éleveurs. Face à cela, la commune de Tillia a décidé d'instaurer une dynamique d'intégration et de coopération portée par des accords de jumelage avec la commune d'Andéramboukane. Le projet a commencé avec l'organisation de forums dans l'objectif d'améliorer l'entente entre les peuples.

### *Les différentes activités*

Des foras ont été organisés pour faciliter le rapprochement entre les populations de la zone frontalière.

Un atelier au Mali (à Ménaka) a conforté les responsables dans leur volonté de s'engager dans un processus de jumelage. Un atelier d'évaluation a eu lieu en septembre 2011 et il a confirmé l'importance de la gestion des ressources pastorales transfrontalières à travers la réduction des conflits et des vols de bétail.



Par exemple, une activité autour d'une « caravane de la paix » a été mise en place : c'est une mission de sensibilisation sur la thématique de la paix. Elle est composée des leaders des communes de Tillia et Anderamboukan, membres du comité de jumelage, des maires, des préfets, des chefs traditionnels et des membres de l'ONG Aharog. Cette équipe a sillonné les villages et campements le long de la frontière (coté Mali et Niger) pour être en contact direct avec les communautés afin de les informer sur différents points : le processus du jumelage, le nombre d'animaux retrouvés égarés ou volés, la gestion consensuelle des conflits autour des points d'eau et l'accès équitable aux ressources naturelles.

### *Les acteurs et leur rôle*

Différentes organisations ont appuyé le processus de jumelage entre les deux communes.

L'ONG Aharog au Niger et la SNV (Organisation néerlandaise de développement) ont assuré l'intermédiation et la mise en relation des différents acteurs impliqués dans le processus, l'organisation et la facilitation des séances de discussion, de négociation et d'échanges entre les acteurs ; la recherche d'informations (notamment sur les textes réglementaires) ; l'élaboration d'outils d'animation, de diagnostics ainsi que l'animation de foras locaux autour des points d'eau, et l'organisation d'ateliers.

L'ONG Aharog, avec le GENOVICO (Programme de gestion non violente des conflits) s'est chargé d'organiser une caravane de la paix, et a animé des ateliers sur la culture de la paix.

Aharog et la SNV, avec l'USADF (US African Development Fundation) a assuré la réhabilitation, le forage de contre puits, la réhabilitation de stations de pompage, et la mise en place de conventions locales.

### *Etapas du jumelage*

#### **1- Diverses rencontres et ateliers ont eu lieu**

Rencontre après la « cure salée d'Ingall » à Tassara (Niger). Les autorités coutumières, administratives et communales du cercle de Ménaka et du département de Tchintabaraden se sont retrouvées, et la recommandation faite était de développer les intercommunalités ainsi que les jumelages

Lors de l'atelier de Ménaka, deux communes ayant pris contact ont continué à échanger et communiquer et se sont retrouvées. La rencontre a servi de cadre d'analyse des problèmes de sécurité

**2- Rencontre de « connaissance mutuelle » à Tillia.** Chaque commune a présenté à l'autre ses potentialités, ses atouts et ses contraintes et ont analysé les problèmes communs (GRN et relations socioculturelles). Un comité intercommunal de jumelage a été mis en place.

**3- Convention de jumelage élaborée** et élaboration d'un projet de convention de jumelage par chaque comité de jumelage pour le proposer à son maire. Puis la convention de jumelage a été signée, validée et soumise aux autorités administratives compétentes

**4- Rencontre et travail entre les deux conseils et élaboration d'un programme d'activités pour l'année 2007**

**5- Réflexion sur la mise en place d'un cadre de concertation,** pour mettre en place une structure qui gère spécifiquement les ressources pastorales

## **6- Atelier d'évaluation du jumelage en 2011**

Le processus a permis de signer une convention de jumelage tenant compte des réalités écologiques et socioculturelles des deux communes. Cela a également permis aux communautés (peules-touaregs-daoussahaq) de se faire davantage confiance, et de faire baisser les actes de banditisme le long de la frontière.

### *Eléments d'évaluation*

D'après les acteurs locaux, la confiance entre les deux communautés s'est améliorée, et les actes de banditisme le long de la frontière auraient également diminué. Une communication plus régulière s'est instaurée entre les deux maires, en vue de la résolution des problèmes posés par les ressortissants des communes. Cela a été mis en exergue lors de l'atelier d'évaluation réalisé en 2011.

### *Les difficultés*

L'éloignement et l'enclavement des deux communes a constitué une difficulté au jumelage mais aussi par le fait que les procédures administratives des deux pays soient différentes. Cela a eu un impact sur la durée de mise en place du projet, ralentissant les démarches de manière générale.

De plus, la faiblesse des ressources financières des collectivités pour le financement du processus a ralenti le projet, et notamment la mise en œuvre de la convention.

## **2. Enseignements spécifiques de ce projet**

### *Cadre de concertation multi acteurs et organisation de fora*

Les foras semblent être un des facteurs de réussite du projet. En effet ils permettent aux acteurs de se rencontrer dès le début du projet, de dialoguer sur les conflits qui les opposent et de faciliter les échanges afin que la majorité des propositions de solutions viennent du groupe ciblé à la base. Un cadre de concertation a été mis en place et est cogéré par les deux maires afin de traiter les problèmes liés à l'exploitation des ressources pastorales le long de la frontière. Dans ce cadre-là, le comité communal et intercommunal est un outil indispensable à la construction de ce processus de manière participative et des membres du comité intercommunal sont désignés des deux côtés des communes.

### *Un facilitateur du processus*

L'efficacité de ce jumelage repose, en partie, sur l'appui d'un facilitateur ayant une bonne connaissance des populations afin de pouvoir dépasser les limites liées à des aspects culturels.

Le facilitateur est une personne présente pour aider les communes dans leur entente. Il joue le rôle de médiateur en participant au processus de médiation, grâce à un maximum d'outils, tout en faisant une recherche approfondie d'informations à mettre à disposition des partenaires.

Il est identifié sur la base de son expérience dans le domaine du pastoralisme et de la gestion des conflits. Il connaît les coutumes des communautés de la zone du projet et a une approche participative en intégrant notamment les communautés nomades (Tamachek, Peuls et Arabes). Il a également une bonne capacité de synthèse et de rapportage.

Enfin, il est préférable qu'il soit d'origine nomade pour comprendre facilement certains messages « codés » du milieu et avoir une proximité.



### Exemples de questions possibles pour animer les étapes



- Le pastoralisme transfrontalier vous parait-il un cadre de coopération pertinent dans la gestion durable des terres ? Pourquoi ?
- Quelles seraient pour vous les conditions pour que ce type de partenariat fonctionne entre votre commune et une commune voisine ?
- Quelle organisation d'acteurs serait possible ?



### Des contacts sur le projet

- Moussa Halilou, CNCOD : [resadniger@yahoo.fr](mailto:resadniger@yahoo.fr)
- Amanaya Irrichid, ONG Aharog, Président de la chambre de concertation des ONG et des Association de développement de la région de Tahoua : (00 227) 23 90 03 23 / [aharogh@yahoo.fr](mailto:aharogh@yahoo.fr)

## GARDER UN LIEN FORT AVEC SA DIASPORA POUR ORIENTER LES FONDS DES MIGRANTS vers des projets de Gestion Durable des Terres au Mali

Financer des projets de GDT via les diasporas permet de s'inscrire dans une logique de pérennité, l'appui des ressortissants de la localité étant durable dû au sentiment d'appartenance et d'identification à la localité. Pour cela les communautés doivent s'organiser de manière efficace. Tous les membres de la diaspora doivent recevoir une bonne information et communiquer sur les projets menés par la commune. Différents outils sont mis en place et les réseaux sociaux peuvent être de bonnes méthodes de communication. Les membres de la diaspora pouvant être dispersés, il est indispensable de maintenir un lien actif et permanent avec son réseau de migrants grâce à différents outils de communication.

Il existe des associations de migrants que les collectivités locales peuvent solliciter pour financer des projets sur leur territoire.

### *Pourquoi mobiliser la diaspora sur un territoire ?*

Le volume que représente l'envoi d'argent des migrants vers l'Afrique a un réel impact sur les pays bénéficiaires, dépassant parfois le montant de l'aide au développement. Il est possible de maximiser ces impacts en orientant cette épargne vers des projets de GDT.

Pour mobiliser la diaspora, il faut être capable de mettre en lien les personnes ayant migré pour leur permettre d'avoir une vision sur la situation de leur territoire, tout en les sollicitant pour financer non pas des projets privés (familiaux), mais pour investir dans des projets à long terme et bénéfiques pour toute la communauté.

### **1. Description de l'action**

#### *Solliciter la diaspora pour financer le projet, l'exemple de l'Association de Développement de Youri (ADY)*

La commune de Youri au Mali finance un grand nombre de projets à travers sa diaspora, coordonnée par l'ADY. Les personnes qui composent cette diaspora sont informées des programmes et activités prioritaires de la localité, pour ensuite choisir les projets qu'ils souhaitent financer.

#### **L'organisation de l'association de migrants**

L'association de Développement de Youri (ADY) a été créée suite à un projet de construction de château d'eau à Youri au budget de 333 millions de francs CFA. Pour pouvoir le financer à travers la diaspora, les migrants avaient décidé de créer une association. Celle-ci compte aujourd'hui 1500 membres, répartis dans plusieurs pays.

Plusieurs organes constituent l'association :

- Un bureau central de 63 personnes composé de trois représentants de la diaspora par pays;
- Un bureau à Youri composé de volontaires responsables d'assurer le lien entre la commune et la population émigrée de Youri;
- Des commissions : « handicap », « sensibilisation », « agriculture ... qui prennent en charge les projets concernant leur thématique. Chaque commission est composée d'une vingtaine de membres des pays. C'est le bureau central qui prend les décisions finales.

L'association est dotée d'un compte bancaire à Bamako, ainsi que d'un trésorier dans chaque pays. Ce sont chaque trésorier qui sont les garants des transferts de fonds des migrants des pays jusqu'au compte de Bamako.

Un commissaire gère et contrôle les versements. Tous les trésoriers ont accès aux comptes en ligne.

### *Les étapes pour solliciter la diaspora via l'association*

#### **1) Pour amorcer une démarche de financement de projets par la diaspora, il y a deux possibilités :**

- La commune réalise un diagnostic et identifie des besoins sur le territoire, puis les transmet à l'ADY, qui écrit elle-même un projet (en lien avec les acteurs locaux) à proposer à la commune.
- La commune rédige le projet puis sollicite l'association.

#### **2) La décision de financer un projet est prise via le bureau central :**

- Les 63 personnes se concertent et discutent des différents projets qui peuvent être financés
- Les représentants (trois par pays) organisent une réunion dans leur pays d'émigration avec l'ensemble des membres de la diaspora, pour définir une priorité dans les projets.
- Les membres du bureau central se concertent, en rapportant les choix qui ont été faits dans les pays, puis discutent sur le projet à financer en priorité. Si l'accord est difficile à trouver, un vote est organisé au sein du bureau central.

#### **3) Les décisions finales sont diffusées via WeTchat pour informer l'ensemble de la diaspora**

**4) Un appel à dons est lancé à partir du projet qui a été choisi.** Chaque personne est libre de donner, ou non, en fonction de ses ressources.

**5) Chaque trésorier (un par pays) s'occupe du transfert de fonds des membres de son pays vers le compte de l'ADY à Bamako.**

### *Financer un projet de GDT : l'exemple de l'aménagement de mares*

La commune peut solliciter les associations de migrants pour financer des projets liés à la gestion des ressources naturelles sur le territoire.

Un projet actuellement en cours dans la commune de Youri est financé en partie par la diaspora à travers l'ADY. Il s'agit d'un projet ayant deux axes : l'aménagement d'une mare de Youri, et l'aménagement de quatre hectares de terres pour mettre en place des activités de maraîchage. L'aménagement de la mare se décline en deux activités : le surcreusement de la mare, et la mise en place d'une activité de pisciculture.

Ce projet a été financé à hauteur de 20% par l'ADY, et de 80% par l'APEJ Mali, pour un coût total de 118 millions de Francs CFA. Ce projet a été initié par la commune et proposé ensuite à l'ADY. Celui-ci s'est inscrit pleinement dans le PDSEC. Les fonds demandés ont été reçus, et le projet est en cours de lancement actuellement.

## **2. Les enseignements**

### *Une méthode d'organisation de la diaspora basée sur un réseau social en ligne*

Si les diasporas représentent des opportunités de financements pour les collectivités, il est important d'utiliser des outils et des méthodes pour les mobiliser et pour rester en contact avec son réseau de migrants. En effet, les migrants doivent garder un lien fort avec leur territoire d'origine pour être

au courant des projets et de ce qu'il s'y passe. Il faut donc avoir une méthode permettant d'alimenter les liens avec la communauté et avoir la capacité de garder ce lien actif sur la durée.

Et les financements étant généralement collectifs, les membres de la diaspora entre eux doivent également pouvoir être en lien.

C'est la raison pour laquelle l'ensemble des membres de la diaspora est connecté à un réseau social (WeChat) et c'est via cette plateforme que les migrants sont informés des projets en cours dans la commune, et que la diaspora peut communiquer ensemble. Le groupe WeChat est divisé en trois sous-groupes de 500 personnes.

Un représentant, situé à Youri, s'occupe d'alimenter et d'animer le réseau. Les échanges entre les membres sont assez réguliers.

### Exemples de questions possibles pour animer les étapes

- **Financement de la Gestion Durable des Terres**

Quelles seraient les actions à mener pour sensibiliser davantage la diaspora sur les enjeux de la GDT ?

Quelle stratégie pour amener la diaspora à sortir d'une logique d'aide privée pour l'amener à financer des projets plus collectifs et en lien avec la stratégie de développement du territoire ?

### Des contacts sur le projet

- Sambou Diaby, maire de la commune de Youri: (00 223) 76 22 64 37 - sanboudiaby@yahoo.fr
- M. Sissoko Yacouba, président de l'Association de Développement de Youri (ADY) et vice-président de l'association des ressortissants du cercle de Nioro : (00 33) 6 72 60 81 86 - yacoubasissoko70@gmail.com

## Fiche n°9

## INTÉGRER L'ADAPTATION DE L'AGRICULTURE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES aux plans de développement communaux au Mali



Les plans de développement communaux sont des outils de planification qui peuvent être mobilisés pour organiser le développement à l'échelle des territoires. C'est pourquoi intégrer les dimensions environnementales et la gestion des ressources naturelles dans les plans de développement communaux s'avère être un levier pertinent pour l'appropriation de la gestion durable des terres par les collectivités locales.

Au Mali, la majeure partie de la population vit en milieu rural d'agriculture et d'élevage, le secteur agro-pastoral soutient donc l'économie du pays. Cependant, dans ces zones arides, cultures et pâturages sont fortement tributaires de la pluviométrie. Les familles rurales sont les premières à subir les changements climatiques et peuvent être contraintes à abandonner les terres trop dégradées.

Des techniques de gestion durable des terres et d'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques existent néanmoins et sont validées par la recherche agronomique. Ces techniques peuvent contribuer à restaurer des terres dégradées et à atténuer les effets des changements climatiques en augmentant la quantité de CO<sub>2</sub> stockée dans le sol. Cependant ces pratiques ne sont pas toujours connues et comprises au niveau local. Leur diffusion et leur application représentent donc un enjeu pour améliorer la gestion durable des terres et la résilience des populations rurales.

Le processus de décentralisation en cours au Mali permet de transférer les compétences en matière de gestion des ressources naturelles vers les collectivités locales. Les collectivités restent néanmoins en besoin d'accompagnement pour être pleinement outillées afin de jouer ce rôle. C'est ainsi qu'un projet mené par des ONG membres du Groupe de Coordination des Zones Arides (GCoZa) a permis d'intégrer les bonnes pratiques agricoles dans les PDSEC de 4 communes des régions de Ségou et Koulikoro.

### 1. Qu'est-ce qu'un PDC ?

Les plans de développement communaux sont des documents d'orientation stratégique permettant de définir les objectifs et les actions de développement prioritaires, envisagées par les municipalités et les populations.

Dès leur conception, collective et participative, les PDC sont des outils de dialogue et d'échange entre : élus, services techniques, populations, organisations de la société civile, partenaires financiers, etc.

Les PDC définissent les actions prioritaires, spécifiques, finançables par les bailleurs de fonds nationaux et internationaux pour l'ensemble de la commune. Ce sont ainsi des outils de référence pour la mise en place de partenariats et coopérations ; par exemple de coopérations décentralisées avec les collectivités françaises.

### 2. Élaborer un PDC

Le processus d'élaboration d'un PDC se fait suivant différentes étapes :

- Arrêté du maire portant création d'une commission d'élaboration de PDC/PDSEC ;
- Assemblée Générale dans tous les villages pour recenser les besoins et les problèmes (Diagnostic participatif) ;
- Mise en commun des besoins et problèmes en présence des représentants des communautés, des services techniques, du conseil communal, des ONG, les Partenaires Techniques et Financiers, etc.

- Rédaction d'un document à partir de la synthèse des besoins et problèmes soit par le syndicat soit par un consultant ;
- Validation du PDC par le conseil communal ;
- Restitution du PDC devant l'Assemblée Générale.

### 3. Comment réviser les PDC pour y intégrer le volet GDT ?

Illustration : l'intégration de technologies d'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques dans les PDSEC de quatre communes au Mali  
Les PDSEC, Programmes de Développement Social Économique et Culturel, sont les PDC au Mali.

Le GCoZa, à travers trois de ses ONG membres, AMAPROS, ASFEM et GRAPES, a mené un projet de plaidoyer auprès des autorités communales, administratives et techniques des quatre communes, afin que la dimension changements climatiques soit intégrée dans leurs PDSEC.

Cet plaidoyer s'articule autour de la mise en place de champs école, permettant de renforcer l'intérêt des autorités et des populations pour les pratiques culturelles d'adaptation aux changements climatiques.

Ainsi, l'intégration de ces pratiques dans les PDSEC a suivi les étapes suivantes<sup>8</sup>:

#### **1. Organisation d'un atelier de détermination de la situation de référence, sur la prise en compte des pratiques culturelles d'adaptation aux effets des changements climatiques dans les PDSEC déjà existants**

Cet atelier a abouti aux mêmes constats dans les différentes zones : les stratégies d'adaptation déployées sont tournées vers la recherche de variétés culturales hâtives et le démarrage précoce de travaux des champs. L'agriculture est de plus en plus mécanisée et l'utilisation de produits phytosanitaires et d'engrais chimiques est accrue. Si ces stratégies portent leurs fruits à court termes, sur un temps plus long elles ne feront qu'aggraver la dégradation et le lessivage des sols.

#### **2. Identification et contractualisation avec 10 paysans collaborateurs dans chaque commune**

Des paysans sont choisis de manière démocratique dans chaque commune. Ils doivent s'engager à être disponible pour le suivi et l'entretien des champs écoles, avec l'appui des mairies et ONG. Pour cette mission, les paysans s'engagent de manière bénévole et bénéficie d'un petit appui financier.

#### **3. Installation des champs écoles**

Des champs-écoles sont mis en place dans les 4 communes pour tester les pratiques culturelles retenues (lors de l'atelier de démarrage par exemple), à savoir : le paillage, la demi-lune, l'agroforesterie avec le glicidia pour la production de fourrage ou encore le microdosage et le trempage.

Les terres mises à disposition pour les champs écoles étaient dans des états de dégradation très avancés ce qui a permis de montrer qu'elles pouvaient être récupérées. Les essais ont été suivis par les ONG mais aussi par un expert scientifique.

#### **4. Organisation de fora communautaires**

Les fora communautaires regroupent les paysans collaborateurs, les autorités locales et les services techniques déconcentrés. Ils ont également connu la participation d'une radio communautaire. Le fora a notamment permis aux paysans d'échanger entre eux sur les problèmes rencontrés dans leurs propres champs, et sur les résultats des champs écoles.

#### **5. Organisation de visites d'échange**

Des visites d'échange sont organisées sur les parcelles de champs écoles. Cela permet de constater leur bonne mise en place et l'avancée des cultures



<sup>8</sup> Étapes définies par le travail de groupe « Planification » lors de l'atelier régional de Niamey

qui y sont installées. Par exemple, pour les parcelles concernées par le paillage, les participants constatent le bon niveau d'humidité du sol. Ces visites permettent donc de renforcer par le concret, le plaidoyer auprès des autorités locales en ce qui concerne les bonnes pratiques culturales.

#### **6. Organisation d'ateliers bilan**

A l'issue de la phase champs écoles du projet, des ateliers bilans permettent de partager les résultats obtenus et les leçons apprises avec l'ensemble des acteurs. Les paysans ont fait le constat que dans des conditions écologiques et pluviométriques identiques, les cultures ayant bénéficié de pratiques d'adaptation ont donné de meilleurs rendements que les cultures des autres champs. Par ailleurs, les paysans ont pris conscience que les mauvaises pratiques environnementales sont souvent dues à l'ignorance.

#### **7. Organisation de journées de plaidoyer**

Durant le projet des journées de plaidoyer ont été organisées dans les 4 communes sur l'agriculture et l'adaptation aux changements climatiques. Ces journées ont rassemblé les paysans collaborateurs et les autorités locales. Les paysans restituent les résultats observés dans les champs-écoles auprès des autorités et leur demandent d'inscrire les méthodes dans les PDSEC. Les journées de plaidoyer permettent également d'aborder les responsabilités des autorités, des services techniques et des communautés dans les changements nécessaires à l'adaptation.

#### **8. Ateliers d'intégration**

Enfin, des ateliers organisés dans les quatre communes ont eu pour objectif d'insérer les aspects de changement climatique dans les PDSEC, changements qui ont été validés et actés par délibération des conseils municipaux.

### **4.Synthèse sur le projet**

#### **Les acteurs**

##### **Collectivités locales**

Elles sont responsables de l'élaboration et la mise en œuvre des PDC. Dans le cadre du projet elles sont donc les cibles du plaidoyer en faveur de l'intégration des méthodes d'adaptation aux changements climatiques dans leurs PDSEC.

Pour la rédaction des documents de planification, elles peuvent être appuyées par des syndicats et consultants.

##### **Organisations de la Société Civile**

Les organisations de la société civile (OSC), actives pour le développement, auprès des populations, apportent leurs connaissances du terrain et leur accompagnement aux collectivités locales. Les apports peuvent être d'ordre technique, au moment de la rédaction, de la révision et de la mise en œuvre des plans de développement. Les OSC, appuient également les collectivités locales en mobilisant des ressources pour la mise en œuvre des PDC.



### **Autres partenaires**

D'autres partenaires peuvent intervenir dans ce type de projet, par exemple des partenaires financiers (organes de coopération) tels que le DCG Norvège qui avait financé ce projet de prise en compte du changement climatique dans le PDSEC.

Les services techniques déconcentrés peuvent également intervenir, au titre de leurs compétences pour accompagner les paysans dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques culturales.

Enfin, les organismes de recherches peuvent également accompagner ce type de projet, en amenant de nouvelles méthodes ou technologies, testées et validées scientifiquement.

### **5. Les enseignements**

Au Mali, dans le contexte de la décentralisation, le PDSEC est l'outil premier de la planification du développement au niveau des communes. Y intégrer la gestion durable des terres et notamment les pratiques d'adaptation aux changements climatiques est un acquis indéniable pour les autorités locales.

Par ce biais, les communautés peuvent se mettre en quête de partenaires et de financements pour la mise en œuvre sur le terrain de ces pratiques d'adaptation.

Enseignements spécifiques de ce projet

Ce projet présente l'avantage de partir de la mise en œuvre de pratiques sur le terrain. Par la démonstration concrète des champs écoles, les autorités locales sont sensibilisées et convaincues de la pertinence des méthodes d'adaptation de l'agriculture au changement climatique.

En amont même de l'inscription de ces pratiques dans la planification locale, le travail de dissémination et de sensibilisation des paysans s'opère déjà via les champs écoles. Les collectivités locales sont donc déjà outillées pour faciliter et encourager la mise en œuvre de ces mesures de leur PDSEC.

#### **Exemples de questions possibles pour animer les étapes**



- Quelles ont été les étapes pour intégrer les changements climatiques aux PDC (étapes détaillées) ?  
Etapes détaillées.
- De quelle initiative cela est-il parti ?
- Quel est le rôle des différents acteurs ? Par qui a-t-il été porté et comment le financer ?
- Y a-t-il des éléments d'évaluation ? Quels impacts sur le territoire au niveau de la GDT ?
- Quels sont les facteurs d'échec et de réussite de ce projet ?
- Des éléments d'enseignement à retenir ?

#### **Des contacts sur le projet**



- Amidou Sako, GCoZa : [gcoza.mali@gmail.com](mailto:gcoza.mali@gmail.com)

## Fiche n°10

## LA COLLABORATION AVEC LES GROUPEMENTS DE FEMMES dans la gestion des jardins polyvalents au Sénégal



Pour favoriser la gestion durable des terres sur leur territoire et lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire, les communes ne peuvent se passer de l'implication des populations. Au sein des communes rurales, il existe fréquemment des associations de base regroupant les agriculteurs, les femmes et les jeunes. Ces associations sont des interlocuteurs à privilégier pour garantir l'intégration des populations et l'écoute de leurs besoins lors de la réalisation d'actions de développement.

La réalisation de jardins polyvalents en partenariat avec des associations de femmes permet à la commune de récupérer des terres dégradées sur son territoire tout en agissant efficacement pour l'amélioration de la nutrition de sa population et des revenus des femmes.

### 1. Les jardins polyvalents

#### *Qu'est-ce qu'un jardin polyvalent ?*

Les jardins polyvalents, également nommés jardins maraîchers ou jardins nutritifs, sont des espaces mis à disposition d'individus ou de groupements sur lesquels sont développées des activités de maraîchage, d'arboriculture et d'horticulture.

Ils permettent de valoriser les terres dans des localités arides, tout en améliorant la situation nutritionnelle des populations ainsi que leurs revenus. Ces jardins sont irrigués par des systèmes de goutte à goutte alimentés par l'excédent d'eau des forages. Ces derniers étant principalement dédiés à l'abreuvement du bétail.

#### *Comment fonctionne un jardin polyvalent ?*

Réalisés sur une superficie clôturée de 5 à 7ha, à proximité des villages, les jardins sont exploités par des femmes organisées en groupements de promotion féminine (GPF).

Au sein des groupements, les femmes sont organisées de manière à travailler en groupe à tour de rôle. Cette intervention par rotation pour la production légumière permet à chaque femme de disposer de plus de temps et de développer d'autres activités annexes.

Les jardins peuvent abriter plusieurs cultures en saison sèche telles que les choux, les oignons, les pommes de terres, le gombo, etc. Ils permettent également de développer l'arboriculture avec la plantation d'arbres fruitiers. Enfin, ils offrent la possibilité de mettre en place d'autres activités génératrices de revenu, telles que la valorisation de produits non ligneux comme le miel.

Les productions issues des jardins assurent la couverture des besoins en consommation des femmes bénéficiaires et permettent de fournir des surplus pouvant être commercialisés. Les recettes de la vente des produits du jardin appartiennent aux GPF. Les femmes en définissent le mode de gestion de manière collective : par exemple elles peuvent utiliser les bénéfices engrangés pour acheter des vivres qu'elles donnent à crédit aux membres du GPF à tour de rôle.

#### *Liens avec la GDT et LCD*

La réalisation de jardins polyvalents permet de mettre en valeur des terres dégradées. L'association de cultures maraîchères, horticoles et arboricoles contribue à lutter contre l'appauvrissement des terres. Par ailleurs le développement d'activités génératrices de revenus sur ces jardins contribue à lutter contre la pauvreté et l'abandon des territoires.

## 2. Comment mettre en place un jardin polyvalent ?

*Illustration : le cas du jardin polyvalent des régions de Louga et Matam au Sénégal*

Au Sénégal, des jardins polyvalents ont été mis en place par l'Agence de la Grande Muraille Verte, afin d'améliorer les conditions de vie des communautés dans un objectif de lutter contre la désertification et la pauvreté. Il s'agit d'une composante phare de son plan d'action : depuis 2011, huit jardins polyvalents ont été mis en place par l'ANGMV dans des villages dotés de forages, des régions de Louga et Matam situées au Nord du Sénégal.

### *La mise en place de ces jardins est le résultat d'un travail multi-acteur*

L'Agence Nationale de la Grande Muraille Verte assure l'appui technique et financier du projet. Elle accompagne également les organisations féminines bénéficiaires, en renforçant leurs capacités en horticulture durable avec l'appui des agents des directions des eaux et forêts.

La commune intervient dans le choix et la délibération des sites devant abriter les jardins, ainsi que dans l'organisation et le renforcement des capacités des groupements de promotion féminine (GPF), qui sont bénéficiaires de jardins.

Cette démarche multi acteurs a contribué au fonctionnement correct et régulier des jardins grâce à une meilleure organisation des femmes au sein des GPF.

### *Étapes de mise en place d'un jardin polyvalent*

- Choix de la parcelle

Les parcelles sont choisies par les communes en rapport avec les techniciens de la Grande Muraille Verte. Le choix est orienté vers des terres fertiles où l'arrosage ne concurrencera pas les besoins domestiques et l'abreuvement du bétail.

Les collectivités affectent les terres (qui leur appartiennent) par délibération du conseil municipal. Tant qu'elles sont exploitées, les terres ne pourront être récupérées par la commune.

- Dotation en matériel et équipements

Au Sénégal, l'ANGMV a financé l'équipement de ces jardins en les dotant de clôture, de systèmes de goutte à goutte, de réservoirs d'eau, etc. Elle a également fourni aux organisations de femmes le matériel agricole ainsi que des semences certifiées.

- Renforcement des capacités du GPF

Enfin, l'ANGMV a renforcé les capacités des femmes des groupements sur le plan technique (maraîchage, apiculture) et organisationnel. Sur le plan organisationnel, les femmes ont renforcé leur compétences en matière de gestion financière pour qu'elles puissent prendre en main le maintien de leur fonds de roulement et que le projet puisse être pérennisé.

### *Les apports des jardins polyvalents (évaluation)*

La réussite des jardins polyvalents se mesure en premier lieu par la satisfaction des besoins en produits ligneux et non ligneux de la population, l'amélioration de leur situation nutritionnelle et l'augmentation des revenus et du pouvoir d'achat des bénéficiaires, en particulier des femmes. Cela a entraîné dans les villages concernés l'apparition d'un nouveau leadership féminin. En effet les femmes ont plus de ressources grâce aux jardins et leur participation aux dépenses du foyer augmente.

Une politique locale de microcrédit s'est également mise en place, offrant des opportunités de diversification des activités (petit commerce, petit élevage, etc.). Ces effets positifs limitent la mobilité forcée de certaines familles et encouragent la scolarisation plus soutenue des enfants.



Malgré le succès qu'on connu les jardins polyvalents leur durabilité est menacée par l'indisponibilité permanente de l'eau en raison des pannes récurrentes de certains forages et la faiblesse du réseau hydraulique. En plus de cela, le fonctionnement correct du système goutte à goutte est obstrué par le colmatage de particules charriées par l'eau. Du côté des bénéficiaires, en majorité analphabètes, on note leur faible capacité à développer des services de marché et à la gestion administrative et financière. Une formation dans ce sens pourrait rendre effective l'autonomisation des femmes dans cette localité.

### 3. Enseignements spécifiques de ce projet

Les jardins polyvalents permettent aux communes de confier la gestion durable des terres à des organisations de femmes issues de la société civile, au travers de partenariat multi-acteurs. La commune appuie les groupements de femmes dans leur organisation et facilite leur accès à la terre, elle fait également le lien avec un partenaire national (la GMV) pour doter en matériel et renforcer les compétences des femmes.

#### *Les jardins polyvalents une opportunité pour le développement de micro-crédit*

Grâce à la vente des produits des jardins polyvalents, les organisations féminines peuvent engranger des bénéfices nourrissant un fonds de crédit à la consommation (fond revolving ou crédit renouvelable). Ce fonds leur permet de développer d'autres activités génératrices de revenus.

#### *Les jardins polyvalents une opportunité pour améliorer l'emploi des femmes*

A travers cette initiative l'ANGMV cible spécifiquement les groupements de femmes. Celles-ci sont en effet touchées par des inégalités de genre qui s'ajoutent à toutes les formes de précarité qui caractérisent les populations du Ferlo. En plus de leur accès limité au bétail qui constitue l'incarnation de la dignité sociale et la principale richesse de la localité, les femmes sont loin de participer à une autre activité économique alternative leur permettant de faire face à leur pauvreté extrême. Avec cette initiative les femmes sont devenues des horticultrices expérimentées et assurent la principale production de légumes dans cette zone sèche.



#### Des contacts sur le projet

- Amady Gnagna CISSE, DPS/ANGMV : (00 221) 33 859 05 33 / agcisse@yahoo.fr

## ASSOCIER LES CITOYENS À LA BUDGÉTISATION COMMUNALE

### les budgets participatifs dans 105 communes au Sénégal

Les communes sont responsables de la définition de la stratégie de développement de leurs territoires au service des populations qui y vivent. Pour cela, la participation de ces dernières aux processus de prise de décision est indispensable.

Le budget participatif permet d'associer les habitants à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du budget communal. Il met ainsi les citoyens au cœur de la décision concernant les priorités budgétaires et donc l'utilisation des ressources correspondant au mieux à leurs besoins et préoccupations. Les projets de gestion durable des terres peuvent être inclus dans les priorités budgétaires de la commune.

#### 1. Description de l'action

##### *Qu'est-ce que le budget participatif ?*

Le Budget Participatif est un processus de démocratie participative au cours duquel la population est associée aux étapes de l'élaboration du budget communal/municipal. Les citoyens peuvent discuter des problèmes de la commune et affecter les ressources disponibles aux actions prioritaires.

Ce mécanisme privilégiant le dialogue et la concertation locale autour de la mobilisation et de l'exécution des ressources s'appuie sur des principes de participation citoyenne à la vie publique locale et de redevabilité/transparence des décideurs dans la gestion des affaires publiques.

Il tire son efficacité de l'orientation des ressources locales vers la satisfaction des besoins essentiels des populations. Il permet d'établir une relation de confiance entre élus et citoyens car ces derniers, en plus de définir les priorités, disposent également des outils nécessaires pour suivre et contrôler l'exécution du budget.

Le budget participatif de Porto Alegre (Brésil) est le premier à avoir vu le jour en 1989. Depuis, des expériences se sont multipliées à travers le monde avec des niveaux d'organisation et de prise de décision qui diffèrent d'une commune à une autre.

#### 2. La mise en place du budget participatif

Plusieurs étapes sont nécessaires à la mise en place du Budget Participatif mais pour que cela fonctionne il faut dès le départ :

- une volonté politique forte de s'engager dans une démarche démocratie participative
- une volonté et un engagement des habitants qui souhaitent participer aux décisions publiques locales

Chacun de ses groupes a un rôle particulier à jouer. Quel que soit le porteur de l'idée à l'origine de la mise en place du BP, une concertation préalable est indispensable.

##### *1. Phase de préparation et lancement du Budget Participatif*

Premièrement, la collectivité locale affirme sa volonté politique à s'engager dans le processus. Il revient au maire, premier responsable de la commune, de manifester sa volonté d'impliquer les citoyens dans l'élaboration du budget communal. Une délibération du conseil communal peut matérialiser cette volonté.

Deuxièmement, il est important de définir la stratégie de mise en œuvre du budget participatif (programmer les modalités de participation, de concertation, les acteurs à impliquer, les moyens éventuels à mettre en œuvre).



Cette étape s'achève par le lancement officiel du processus et le démarrage de la campagne de sensibilisation.

## **2. État des lieux**

La collectivité recueille des informations, essentielles pour la réussite de l'approche, sur ses infrastructures et leur état et sur celles qui manquent et les alternatives développées par les populations pour suppléer à leur absence. Les intérêts et enjeux des acteurs du territoire sont également analysés.

## **3. Régulation interne et définition des règles du jeu**

Les rôles et responsabilités des acteurs sont définis ainsi que les critères de découpage du territoire (zones de regroupement des villages), le système de représentation de ces zones et villages et la désignation des délégués.

Il s'agit également pour le conseil communal de statuer et de se prononcer sur le budget qui sera affecté à l'exercice du BP.

## **4. Diagnostic et priorisation**

Cette étape permet de partager l'information collectée et l'état des lieux de la collectivité locale en vue de son analyse permettant à l'ensemble des acteurs du processus de disposer d'un tableau de bord pour la prise de décision.

Les délégués choisis sur la base d'une bonne connaissance de la collectivité locale procèdent à une définition des problèmes et proposent des solutions. Les actions prioritaires à conduire dans le cadre du budget participatif sont identifiées.

## **5. Mise en œuvre du BP**

Ayant suivi l'approche participative pour son élaboration, le budget est voté par le conseil communal sur la base des orientations définies au cours du processus.

Les projets sont alors exécutés en suivant les principes de responsabilisation en matière de dépenses publiques et de transparence dans le processus décisionnel. Différents mécanismes peuvent alors être expérimentés tels que l'appel d'offre, les partenariats public-privé, la réalisation communautaire, etc.

## **6. Suivi-évaluation**

Le suivi sera permanent tout au long du processus et l'évaluation se fera de manière régulière, à mi-parcours et au terme du cycle.

Les aspects n'ayant pas fait l'objet d'exécution seront capitalisés et exposés aux populations de manière à être reconduit dans un nouveau processus.

3. Le budget participatif permet

#### *La mise en œuvre de la gouvernance locale*

**Transparence** : elle constitue un des principes fondamentaux du budget participatif. Le budget participatif facilite la circulation des informations et renforce le climat de confiance entre pouvoirs publics et citoyens.

**Redevabilité** : le budget participatif favorise la pratique de l'obligation de rendre des comptes, des élus vers la population.

**Participation** : le budget participatif permet l'intégration de tous les habitants de la commune y compris les groupes plus vulnérable ainsi qu'une appropriation par les citoyens des affaires publiques.

**L'équité/inclusion** : le budget participatif facilite l'intégration de publics vulnérables et veille à ce que tous aient un accès équitable au processus de décision au sein de la communauté.

#### *Une meilleure gestion et amélioration des ressources locales*

Le budget participatif permet une meilleure adéquation entre les priorités des communautés et les investissements communaux. : les investissements sont mieux ciblés donc plus efficaces.

D'autres part, une amélioration de la contribution financière des citoyens est possible car ils ont une meilleur maitrise des ressources financières de la collectivité locale.

#### Exemples de questions possibles pour animer les étapes



##### • **Gouvernance et partenariat multi-acteurs**

Un des intérêts du BP est de permettre aux citoyens de découvrir la complexité du travail des élus (c'est-à-dire faire des choix pour aller vers le « bien commun »). Quelles seraient les conditions à réunir pour une mise en place du budget participatif dans votre commune ?

##### • **Sensibiliser et mobiliser sur la GDT**

Les habitants n'ont pas forcément une motivation immédiate pour promouvoir la GDT. Comment se servir du budget participatif pour faciliter et encourager la GDT par les citoyens eux-mêmes ?

##### • **Financer la GDT**

L'utilisation du budget participatif vous semble-il pertinent pour financer la GDT ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?



#### Des contacts sur le projet

- Mamadou Bachir Kanouté, Directeur Enda Ecopop :  
(00 221) 77 569 02 70 / bkanoute@endatiersmonde.org

## Fiche n°12

## FINANCER LES ACTIONS DE GESTION DURABLE DES TERRES : la création d'un fonds de développement local dans la région des Hauts Bassins au Burkina Faso

Pour atteindre les objectifs fixés dans leurs plans de développement locaux, les communes doivent souvent se reposer en partie sur les initiatives portées par d'autres acteurs terrains. Or, ces acteurs peuvent aussi être confrontés à la difficulté de mobiliser des financements.

La mise en place d'un fonds de développement local permet à la commune de collaborer efficacement avec la société civile de son territoire pour la mise en œuvre de projets visant des objectifs de développement partagés.

### 1. Les fonds de développement locaux

#### *Qu'est-ce qu'un fonds de développement local (FDL)*

Un FDL est un instrument financier destiné à soutenir les budgets d'acteurs territoriaux en vue de financer des investissements publics, socio-collectifs et économiques ou des actions de renforcement des capacités, de sensibilisation... Ces investissements peuvent parfaitement être orientés vers la GDT. Il s'agit de subventions visant à stimuler la performance des petits porteurs de projet, à contribuer au renforcement des capacités de ces acteurs en vue de leur permettre de réaliser plus efficacement les microprojets identifiés et conçus au niveau local. Il s'agit donc d'un fonds pouvant s'adapter aux réalités des zones et offrant une facilité de financement.

Le FDL est un outil financier qui présente plusieurs mérites :

- intégration au circuit des finances publiques des communes avec les procédures financières et comptables prescrites par les lois sur la décentralisation;
- système de financement à effet de levier;
- incitation à la mobilisation des ressources financières locales;
- un outil à vocation multiple axé sur les services socio-collectifs, l'économie locale, la gestion des ressources naturelles, la sécurité alimentaire, l'allègement des activités des femmes, le renforcement des capacités des acteurs (publics et privés) impliqués dans le développement local.

#### *Comment fonctionne un FDL*

Les FDL sont mis en œuvre par un comité d'octroi siégeant au niveau d'une commune. Ce Comité d'octroi réunit un ensemble d'acteurs : commune, société civile, représentants mandatés par leur village pour examiner (selon certains critères préalablement discutés collectivement et selon les grilles ou codes de financement qui fixent le montant de la participation financière locale) les requêtes présentées par des promoteurs locaux (individus et groupes issus de ces mêmes villages ou des collectivités territoriales locales).

### 2. Mise en place d'un fonds de développement local dans la Région des Hauts Bassins (Burkina Faso) dans le cadre d'une coopération décentralisée avec la Région Rhône-Alpes (France)

#### *Pourquoi mettre en place un FDL ?*

Au milieu des années 2000, les réformes de décentralisation se sont accélérées au Burkina Faso. Dans ce contexte les collectivités territoriales nouvellement créées devaient être en mesure d'organiser et structurer leur fonctionnement, de mobiliser du personnel technique et de définir leurs

plans de développement territoriaux afin d'accomplir leur mandat. Les collectivités disposaient alors de budget suffisant mais peinaient à assurer leur fonctionnement, la prise en main de leur rôle nécessitaient donc de mobiliser des ressources.

Pour répondre à l'enjeu de faire vivre la décentralisation et de permettre aux nouvelles collectivités locales de s'installer et assurer les responsabilités qui leur ont été confiées par la loi, les deux régions en coopération (Hauts Bassins et Rhône-Alpes) se sont entendues pour travailler à la construction et la mise en place d'un dispositif financier en mesure de soutenir le renforcement institutionnel des collectivités locales et d'appuyer leurs actions de développement local. C'est ainsi qu'ont été créé un fonds de développement local et une Agence régionale chargée de le gérer.

#### *Organe de gestion du fonds : l'Agence Régionale de Développement (ARD) des Hauts Bassins*

L'Agence Régionale de Développement des Hauts Bassins a été créée pour accompagner les communes dans la prise en main de leur rôle. Entre autres missions, l'Agence Régionale a été chargée de la gestion du fonds de développement local.

L'Agence, constituée en établissement public de droit burkinabé, bénéficie d'une reconnaissance officielle et d'instances opérationnelles (assemblée générale, conseil d'orientation et équipe technique).

Les textes « mécanismes et instruments » qui régissent l'ARD donnent une large place aux représentants des collectivités locales dans les organes de décision et sont facilement accessibles pour les collectivités territoriales des Hauts-Bassins.

#### *L'agence Régional de Développement est régie par plusieurs principes*

- Dispositif régional : en mesure de répondre aux préoccupations qui concernent l'ensemble des institutions décentralisées régionales pour la mise en place de services et pour la réalisation d'équipements et d'infrastructures;
- Une participation financière des collectivités territoriales bénéficiaires pour la réalisation des projets, en complément des ressources amenées par l'ARD;
- Une vocation à être un organisme d'accompagnement sur le long terme : conformité juridique, comptable et institutionnelle. Structure de référence pour les partenaires financiers souhaitant investir dans la zone.

#### *Ressources de l'ARD :*

- Coopération décentralisée;
- Cofinancement des collectivités locales;
- Autres sources : SCAC, autres coopérations décentralisées, ONG...

#### *Adaptation de cet exemple au niveau communal : mise à l'échelle*

Les communes peuvent mettre en place un FDL pour soutenir les initiatives portées par les acteurs du développement sur leur territoire (OSC, OP, entreprises, etc.).

L'expérience de l'ARD peut-être prise en exemple pour la mise en place d'une unité de gestion d'un FDL communale. Cette unité peut regrouper des représentants de la commune et des organisations de la société civile.



### 3. Les enseignements spécifiques de ce projet

#### *La mise en place du FDL, une opportunité de mobilisation de financements*

La commune peut mobiliser des financements et un accompagnement technique dans une coopération décentralisée ou avec d'autres acteurs.

#### *Financement du PDC*

La commune peut financer des actions entrant en priorité dans son PDC.

#### *Participation multi-acteurs*

La gouvernance du FDL fait appel à plusieurs acteurs et permet à la commune de renforcer la synergie des interventions pour l'atteinte des objectifs de son PDC.

#### Exemples de questions possibles pour animer les étapes

- **Financer la GDT**

Le FDL vous semble-t-il un moyen durable pour financer la GDT ? Pourquoi ?

Quelle serait selon vous la bonne échelle pour mettre en œuvre le FDL ? Région, Intercommunalité, Commune ?

#### Des contacts sur le projet

- Alain Bostal, Région Auvergne - Rhône Alpes : [a.bostal@fasonet.bf](mailto:a.bostal@fasonet.bf)
- Alassane Ouattara, Directeur Agence régionale de développement : [alassane\\_ouattara\\_05@yahoo.fr](mailto:alassane_ouattara_05@yahoo.fr)

## SENSIBILISER SUR LES PRATIQUES DE GDT À TRAVERS LE THÉÂTRE-FORUM

### Projet de promotion des semences améliorées dans 30 localités de la région Nord du Burkina Faso

Le Sahel se caractérise par un environnement naturel assez difficile : des sols vulnérables à l'érosion et au ruissellement et fortement touchés par la désertification. La baisse progressive de la pluviométrie accentue ce phénomène. En réponse à cela, des interventions d'aménagements agricoles et d'amélioration de la production sont entreprises. Pour appuyer ces dynamiques, les acteurs du développement doivent inciter les populations à une plus grande implication et participation.

Les populations rurales sont encore trop peu scolarisées et alphabétisées. Aussi, elles se sentent exclues des circuits de l'information. Or c'est de leur engagement que dépend le développement des territoires ruraux. Des outils de communication et de sensibilisation à même de mobiliser les populations rurales sont développés. Le théâtre-forum fait partie de ces outils innovants en représentant les situations de vie des populations, il est à même de susciter un débat productif sur les problèmes collectifs au sein des communautés.

#### 1. Le théâtre forum

Le théâtre forum est un spectacle interactif qui permet, par le biais du jeu de scène, de faire émerger la parole. C'est un outil efficace pour sensibiliser les populations sur les questions de développement ou de citoyenneté. Il s'avère être particulièrement pertinent pour toucher des populations peu alphabétisées, et est fréquemment utilisé au sein de projets de développement.

Dans un premier temps, les comédiens jouent plusieurs courtes scènes évoquant des situations quotidiennes pouvant être vécues comme conflictuelles ou bloquées. Puis ces scènes sont rejouées autant de fois que nécessaire, de telle sorte que les spectateurs puissent venir remplacer un personnage sur scène (ou en créer un nouveau) pour essayer de parvenir à une issue plus satisfaisante. Face aux acteurs et confronté à la scène initiale, le spect-acteur devra tenter de mettre en place des alternatives possibles aux difficultés rencontrées.

La représentation est placée sous la responsabilité de la salle. Il ne s'agit pas d'apporter un message ou de trouver la bonne réponse mais d'expérimenter ensemble, sur scène, des solutions possibles.

Il s'agit d'une technique de théâtre participative qui vise à la prise de conscience et à l'information des populations opprimées d'une façon ou d'une autre. La troupe présente la pièce modèle. Le problème est présenté de manière à indigner, à révolter le spectateur, la pièce se termine mal et le spectateur cherche à en modifier l'issue.

Un dialogue s'engage entre les spectateurs, la troupe animatrice dirigée par le Joker et les spécialistes du problème traité, cela en vue d'approfondir le débat ou d'obtenir des informations techniques complémentaires.

Lors de la reprise en forum des séquences les plus problématiques, des spectateurs décident librement de remplacer des acteurs ayant joué le rôle de personnages négatifs ou opprimés en vue de changer la situation et proposer leur solution au problème posé. Ils doivent jouer sur scène avec les autres personnages qui donnent la réplique. Si leur jeu et leur proposition satisfont le public, celui-ci les acclame, sinon un autre spectateur se propose et l'on reprend la même séquence. L'on procède ainsi pour toutes les séquences ayant posé problème jusqu'à ce que le public soit satisfait par les propositions faites.

Suite à la représentation, un débat permet de donner la parole aux spectateurs pour poser des questions ou partager des expériences. Certaines questions du public peuvent être assez pointues, la présence de techniciens et experts est donc indispensable pour alimenter le débat.



La séance de théâtre-forum facilite et soutient l'action de sensibilisation, de mobilisation sociale et d'incitation à l'adoption de comportements « positifs ». Le théâtre-forum permet ainsi de soutenir et compléter l'action de terrain.

## 2. Comment sensibiliser sur des actions de GDT ?

*Illustration : utilisation du théâtre-forum pour sensibiliser les populations à l'utilisation des semences améliorées, dans le cadre d'un projet menée par l'OPDES/RN dans la région du Nord du Burkina Faso.*

La situation agro-écologique de la Région du Nord du Burkina Faso est délicate : l'aridité des sols, leur vulnérabilité à l'érosion et la baisse progressive de la pluviométrie sont autant de facteurs mettant la région en péril de désertification. Pour combattre ces menaces il est nécessaire d'y mener des interventions visant la récupération des sols et la restauration de l'environnement. L'organisation OPDES/RN mène différentes actions visant à restaurer les sols et à augmenter leur fertilité en vulgarisant notamment des nouvelles méthodes et autres bonnes pratiques.

Dans une région soumise à de rapides changements climatiques, menaçant les productions agricoles, les paysans gagneraient à recourir à l'usage de semences adaptées issues de la recherche agricole et testées en conditions réelles. Cependant ils ne sont que peu informés sur ces semences et leurs itinéraires techniques spécifiques. Ils ne perçoivent donc pas leur utilité. Par ailleurs, les producteurs sont en lien avec des commerçants qui leurs permettent d'emprunter des semences en échange d'une partie de la récolte.

C'est dans ce contexte que l'OPDES/RN a initié un projet de diffusion de semences améliorées et de nouveaux itinéraires techniques comme voie d'adaptation aux changements climatiques. Pour inciter les populations à une plus grande implication et participation dans les actions, OPDES/RN fait appel à des outils de communication et de sensibilisation, adaptés au public cible des agriculteurs et donc à même de les mobiliser. Les efforts de sensibilisation ont pour objectifs de les encourager à se rapprocher de groupements paysans et de s'adresser à des institutions de microcrédit plutôt qu'à des commerçants.

## 3. Synthèse sur le projet

### *Objectifs du théâtre forum*

Les représentations théâtrales ont pour objectif de promouvoir l'utilisation des semences améliorées et des itinéraires techniques adaptés. Elles visent à sensibiliser aussi bien les producteurs que les leaders d'opinion (leaders religieux, comités villageois de développement, chefs de village, conseillers municipaux, responsables d'organisations paysannes, etc.).

### *Les rôles des parties prenantes*

Le porteur de projet OPDES/RN est chargé de piloter la campagne de sensibilisation via le théâtre-forum sur le plan organisationnel, logistique et financier.

La troupe de théâtre est responsable de la préparation, des représentations de théâtre-forum et de l'animation des débats.

Les communes sont responsables de la mobilisation sociale.

Les services techniques sont mobilisés pour amener leur expertise sur les thèmes traités lors des débats.

## *Les différentes étapes de réalisation de l'activité*

### **Étape 1 : renforcement des capacités de la troupe de théâtre**

Cette étape vise à adapter les connaissances de la troupe de théâtre aux thématiques de sensibilisation du projet, sur la base d'exploitation de documentation sur cette thématique et de rencontres avec des acteurs-clés.

Ainsi, des rencontres sont organisées entre la troupe de théâtre et les services techniques en charge de la question, au niveau local, régional ou national. Un recueil d'information est également effectué auprès des populations et des leaders d'opinion en vue de nourrir le processus de création de la pièce.

La troupe organise ensuite des ateliers en interne pour une intégration et une harmonisation des connaissances.

### **Étape 2 : Conception de la pièce**

Sur le thème de sensibilisation choisi, la troupe écrit une œuvre théâtrale de genre dramatique. Elle s'enrichit de faits réels recueillis auprès des populations.

Une rencontre est organisée avec les porteurs de projets et les services techniques pour une découverte et une amélioration de la pièce.

### **Étape 3 : casting, mise en scène et restitution de la pièce**

La troupe organise des répétitions de la pièce sous la direction d'un metteur en scène.

Une représentation est organisée et permet de soumettre la pièce aux améliorations apportées par des porteurs de projets et services techniques.

### **Étape 4 : sorties de théâtre forum sur le terrain**

En amont de la représentation de théâtre-forum, une phase de préparation permet d'informer la population, via la radio par exemple.

Des autorisations administratives ainsi que la mise à disposition d'un espace sont sollicités auprès des services concernés. Enfin les leaders locaux (coutumier, religieux) sont également mobilisés en amont pour obtenir leur adhésion à l'activité.

Les représentations de théâtre-forum sont jouées par la troupe auprès des groupes de population ciblés par la sensibilisation. La troupe de théâtre est accompagnée lors de l'exécution par les porteurs de projet, les techniciens des services déconcentrés de l'État et les représentants communaux. Ces acteurs sont sollicités pour apporter leur point de vue lors des temps de débat.

### **Étape 5 : évaluation, synthèse et rapportage**

Suite à la session de théâtre-forum, les spectateurs sont amenés à évaluer l'action à travers un questionnaire administré à un panel représentatif du public. L'évaluation porte sur les messages forts passés lors de la représentation, ce qui a été compris par les spectateurs, les améliorations proposées et les perspectives.

Le suivi et l'évaluation ont pour objectif de contrôler la qualité des interventions et leur adéquation avec les objectifs assignés. La capitalisation des acquis dans la mise en œuvre des activités repose sur un exercice de documentation continue de l'expérience en termes de réussites mais aussi de difficultés rencontrées sur le terrain.

## *Éléments d'évaluation*

### **Points forts**

Lors de la représentation de théâtre forum, les populations touchées se mobilisent volontairement et répondent présent en grand nombre.



Le théâtre-forum présente un caractère ludique évident et fait appel aux émotions du public, cela facilite la transmission de messages. Les expériences de théâtre-forum menées par OPDES/RN font ressortir l'évolution des positions au cours des débats.

Lors de la partie forum, les spectateurs sont amenés à proposer leur point de vue, pour changer le cours de l'histoire, ils font également remonter des histoires vécues.

Le théâtre-forum permet de sensibiliser un public varié d'hommes et femmes plus ou moins jeunes. Les femmes et jeunes filles participent activement aux débats.

#### Points faibles

La mobilisation des autorités religieuses et autres leaders d'opinion n'est pas toujours facile (difficultés pour les joindre en amont par téléphone).

L'organisation d'une campagne de théâtre-forum présente un coût et une logistique importants : rémunération de la troupe, déplacement de la troupe et de matériel.

C'est une activité pluridisciplinaire qui doit impliquer des experts techniques sur les thèmes abordés, et la disponibilité de ces techniciens n'est pas toujours évidente.

#### Perspectives

Dans le cadre de la gestion durable des terres, les compétences des troupes de théâtre sont à renforcer dans cette problématique.

Les actions de sensibilisation peuvent combiner théâtre communautaire, théâtre forum et théâtre radiophonique afin d'obtenir des résultats probants.

#### 4. Enseignements spécifiques

Souvent, les projets de gestion durable des terres nécessitent la transmission de nouvelles pratiques en agriculture auprès de populations rurales généralement peu alphabétisées et éloignées des canaux traditionnels d'information. Des efforts de mobilisation et de sensibilisation des populations cibles sont alors à déployer, afin de garantir leur participation active aux projets mis en place.

Dans ce contexte, le théâtre forum se présente donc comme un outil de sensibilisation adapté aux interlocuteurs du monde paysan. S'appuyant sur des scènes du vécu, il permet de diffuser des messages élaborés, en langue locale, auprès de tous les membres d'une communauté. La façon dont les pièces sont menées permet au public de participer et d'interagir, cela amène les bénéficiaires à s'exprimer et à chercher entre eux les solutions aux problèmes.

#### La prise en compte de la dimension genre

La femme est la première personne concernée par les questions de développement. Elle est de ce fait au début et à la fin de toute question liée à la nourriture, donc l'agriculture et de ce point de vue doit être prise en compte de façon spécifique dans le cadre de la représentation. L'approche méthodologique participative, active et interactive du théâtre forum libère les interlocuteurs et facilite les échanges, entre autres avec les femmes.

## Exemples de questions possibles pour animer les étapes



- **Mobilisation et sensibilisation**

Quels sont les avantages et inconvénients du théâtre forum que vous identifiez à partir de cet exemple ?

Le théâtre forum vous paraît-il un outil pertinent pour sensibiliser et mobiliser les habitants de votre commune sur la GDT ?  
Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Comment utiliser le théâtre forum pour sensibiliser les populations les plus vulnérables ?



### Des contacts sur le projet

- M. Issaka Wermé, secrétaire général de l'OPDES/RN :  
(00 226) 70 26 10 20 / billyplus2004@yahoo.fr
- M. Germain Ouedraogo : (00 226) 76 63 68 92 /  
arcamblo@hotmail.com

## Fiche n°14

## APPUYER LES FILIÈRES LOCALES afin de pérenniser les actions de Gestion Durable des Terres au Tchad

Dans la région de Kanem, au Tchad, fortement touchée par la malnutrition, les personnes à faibles revenus ont un accès très limité aux terres irrigables les plus fertiles et se trouvent en situation d'insécurité alimentaire. La FAO a développé un projet de grande ampleur afin de favoriser le développement d'activités génératrices de revenus à travers le développement de filières et les groupements de femmes. L'«Union des groupements féminins et maraîchers des productrices du Kanem» regroupe et appuie les groupements de femmes développant des activités de maraîchage et de transformation à Mao.

### 1. Description de l'action

#### *Synthèse du projet de la FAO dans la région de Kanem*

Le projet d'«Appui à la sécurité alimentaire en vue de combattre la malnutrition au Kanem - Tchad» a été initié en 2010 par la FAO<sup>9</sup>, dans l'objectif de renforcer la résilience des populations les plus vulnérables du Kanem pour faire face aux crises alimentaires et lutter contre la malnutrition<sup>10</sup>. Celui-ci vise à appuyer les populations vulnérables par le développement agricole, favoriser l'exploitation des ouadis, créer une boutique de semences, et développer les intrants et la lutte contre l'ensablement. Le projet global s'étend sur l'ensemble de la région du Kanem.

Un des axes du projet était le développement d'activités génératrices de revenus à travers le développement de filières : conservation, transformation et commercialisation des produits maraîchers.

Des villages ont été ciblés par la FAO en fonction de leur vulnérabilité (et donc de leurs besoins en termes d'accompagnement) ainsi qu'en fonction des ouadis qu'ils comportaient et qui pouvaient être exploités. Des ménages ont ensuite été ciblés (familles particulièrement touchées par l'insécurité alimentaire ou ménages sans terres ou dont les superficies sont trop petites pour être autonome au niveau alimentaire). Le projet ciblait en majorité les femmes (les activités d'AGR, d'élevage et de goutte à goutte étant réservés aux groupements de femmes<sup>11</sup>). Les diverses actions de GDT montées étaient principalement l'exploitation des ouadis en culture maraîchère et en culture de contre-saison pour leur permettre de diversifier leurs activités agricoles et générer de nouveaux revenus et moyens de subsistance.

#### *La complémentarité des actions de GDT à Mao*

Dans le cadre de ce projet, des actions ont été montées dans 19 villages de la sous-préfecture de Mao, sous l'égide de l'union des groupements féminins maraîchers et des productrices du Kanem.

Diverses actions ont ainsi été développées :

- Des actions de développement des cultures maraîchères (ail, oignons, betteraves, gombo, aubergines, poivrons, choux, etc), et des cultures de contre saison (maïs et mils Ligui);
- Les groupements, pour assurer le bon fonctionnement de leur activité de maraîchage ou de filière, ont été appuyés financièrement et techniquement : des comptes bancaires ont été ouverts afin de garantir la bonne gestion des fonds aux groupements, et ils peuvent également bénéficier de matériels et d'outillages (motos, pompes, semences, etc.);
- Une boutique de vente de semences et d'intrants a été créée au marché de Mao;



9 OSRO/CHD/905/EC Evaluation indépendante, fin de projet, étude de terrain Juillet Aout 2011, Rapport final.

10 Projet d'assistance aux ménages maraîchers vulnérables dans les ouaddis du Kanem pour lutter contre la malnutrition, FAO.

11 OSRO/CHD/905/EC Evaluation indépendante, fin de projet, étude de terrain Juillet Aout 2011, Rapport final, p36.

- Des responsables de 19 ouadis/villages sont intervenu dans le domaine de la lutte contre l'ensablement, en participant à des actions de pépinières villageoises, de construction de palissades, d'entretien des plantes;
- 330 femmes ont ainsi bénéficié de l'appui et de l'encadrement de la FAO dans le domaine de la sécurité alimentaire.

## 2. Enseignements de l'action

### *Les enseignements*

La diversification des activités pour développer les moyens de subsistance a été pertinente : afin d'appuyer l'axe « maraîchage » du projet, le renforcement de l'approche filière a permis de renforcer l'économie locale. De plus, la commercialisation des produits a été assurée par des femmes, diminuant ainsi leur vulnérabilité.

Pour faire accepter le projet et le rendre durable, les actions se sont appuyées sur des pratiques bien établies dans la région. Pour assurer la pérennité financière, le projet a introduit des caisses de groupements et un système d'épargne bancaire a été mis en place pour amortir le matériel des groupements maraîchers. Les membres des groupements ont pu s'approprier la gestion des fonds grâce à une ouverture de compte bancaire au « Express Union » de Mao.

Enfin, le projet s'inscrit dans la lutte contre la dégradation des terres puisqu'il vise à exploiter les bas-fonds de manière durable et à lutter contre l'ensablement des ouadis, nécessaires aux activités de maraîchage.

### *L'organisation des femmes en groupements*

Les groupements d'exploitants sont majoritairement féminins (5 groupements de femmes contre un groupement d'hommes et un groupement mixte). L'union des groupements féminins maraîchers et des productrices du Kanem permet aux femmes de s'organiser en organisation de productrices, développant ainsi leurs capacités d'actions. Un volet du projet était le développement d'activités génératrices de revenus (AGR) et notamment en développant le volet filière : conservation, transformation et commercialisation des produits maraîchers. En appuyant les activités développées par les femmes, celles-ci bénéficient de la valeur ajoutée de la commercialisation (et de la transformation) des légumes cultivés en maraîchage.

D'après l'évaluation du projet de la FAO, l'impact sur les revenus et sur la production alimentaire dépend de l'appui du projet sur les connaissances existantes et les systèmes de subsistance développés par les bénéficiaires (en l'occurrence les femmes). Développer les filières a donc valorisé et développé les savoirs faire locaux de ces systèmes de production des ouadis.

### *L'utilisation des radios communautaires pour la valorisation de l'activité*

Les activités de valorisation des productions prennent de l'importance lorsque le prix de vente permet aux producteurs de se créer un revenu. Or, dans les régions isolées, les producteurs peuvent être éloignés des marchés et ne pas être informés de l'évolution des prix des produits. Ils se retrouvent donc défavorisés lorsqu'il s'agit de négocier le prix de leur production auprès de revendeur ou directement sur les marchés. Les responsables de l'Union se sont appuyés sur l'antenne de la radio Ndjimi de Mao, comme outil d'information sur les marchés, en diffusant les prix des semences et des intrants aux producteurs de la région. Ces producteurs sont donc en mesure de pouvoir fixer leur prix de vente de manière éclairée, en ayant connaissance des fluctuations des dernières semaines et de la situation du moment.

Plus généralement, au Tchad, les stations de radio communautaires ont l'avantage de permettre à des communautés isolées de prendre la parole. Dans le cadre de projets de GDT, les radios communautaires peuvent être un réel outil de transmission, permettant aux personnes d'échanger autour d'informations-clés (prix) mais aussi de techniques agricoles ou d'idées d'activités génératrices de revenus. La radio constitue ainsi un outil de diffusion majeur dans des zones rurales isolées.



## Exemples de questions possibles pour animer les étapes

### • Mobilisation et sensibilisation

Quel est le rôle des femmes ? Comment montent-elles en compétences pour assurer la gouvernance de ces projets ?

Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mobilisation des femmes ? Comment y remédier ?

Les radios communautaires sont-elles des outils pertinents pour sensibiliser et mobiliser les différents acteurs sur la GDT ? Pourquoi ?

### • Financement de la GDT

Comment démultiplier ce type de projet qui, à la fois, assure un revenu pour les femmes et permet également de renforcer l'économie locale ?



## Des contacts sur le projet

- Colette Benoudji, LEAD Tchad : colette\_issa@yahoo.fr
- Koutta Moutta Alifei, présidente de l'Union des groupements féminins maraîchers et des productrices du Kanem : (00 235) 99 46 30 40 / 62 58 50 81

# Fiches Animation

Fiche n°1. Co-animer : quelques principes

Fiche n°2. Faire travailler en sous-groupe

Fiche n°3. Utiliser des outils pour dynamiser l'animation

Fiche n°4. Animer un brainstorming par affichettes et photos

Fiche n°5. Utiliser l'outil d'animation "Carrousel"

Fiche n°6. Construire et animer un jeu de rôle



## CO-ANIMER : QUELQUES PRINCIPES

### Qu'est-ce que la co-animation ?

La co-animation consiste, comme son nom l'indique, à animer une séance de formation à deux ou à plusieurs. Être à deux permet d'être plus efficace et cela représente un plus grand confort pour les animateurs. Cependant, pour que la co-animation fonctionne elle doit être bien préparée.

### Quel est l'intérêt de la co-animation ?

Les formateurs ont sûrement des expériences et des compétences différentes. Une co-animation réussie permet une plus grande richesse des points de vue, une complémentarité (notamment lorsque des sujets complexes sont abordés) et une plus grande maîtrise des débats avec les participants.

Sur le plan pédagogique la co-animation apporte du dynamisme dû à l'alternance des manières d'animer des formateurs, leur personnalité, voix et visages, etc.

La co-animation présente également un intérêt lorsque les participants sont nombreux, pendant l'animation mais aussi pendant les temps de suivi de travail en sous-groupe, les moments de restitution, etc.

### L'organisation de co-animation

Pour que la co-animation fonctionne, une vraie organisation est nécessaire. Si chaque formateur prend la parole au gré de ses envies, sans tenir compte de l'autre ou s'il tient des propos qui sont contradictoires à ceux de son collègue, alors la co-animation est vouée à l'échec.

Pour faciliter la co-animation plusieurs règles sont à respecter :

#### *Préparer ensemble le guide du formateur*

Le seul moyen d'avoir une vision claire sur le déroulement globale de la formation et de là où l'on veut amener les participants, c'est une préparation en binôme. Le guide du formateur est l'outil qui servira de support tout au long de la formation. Il devra ainsi être préparé par les deux formateurs afin de : définir les objectifs de la formation et prévoir les différentes étapes de son déroulement ; échanger et mettre au point les modalités pédagogiques pour chaque séquence ; définir les rôles respectifs et les moments d'animation de chacun, en veillant bien évidemment à garder un équilibre entre les deux formateurs.

#### *Se coordonner pendant l'animation*

Pour que la co-animation fonctionne les deux formateurs devront autant que possible être complémentaires et non pas se « gêner » mutuellement. Pour cela, il est nécessaire d'harmoniser les styles d'animation, d'utiliser les mêmes types de support, de veiller à ce que chaque formateur ait des temps de parole équivalents. Si l'un des formateurs se présente en 20 secondes et l'autre en 20 minutes, les participants seront déstabilisés.

### *Ne pas se mettre en situation de concurrence*

La co-animation sera réussie si les deux formateurs acceptent de « co-exister » et de ne pas se mettre en situation de concurrence. Quelques fois, soit parce que l'on n'est pas attentif à l'autre ou parce que l'on est « pris par son sujet », on déborde largement le temps qui nous était imparti, réduisant ainsi le temps de parole du collègue.

Les participants devront percevoir une certaine connivence entre les formateurs. Cela ajoute de la confiance et du soutien et laisse plus de place à l'improvisation. Cette dernière permet de favoriser l'adaptation à la progression du groupe, aux besoins et attentes des participants et contribue à une meilleure animation.

### *Etre solidaires*

C'est peut-être la règle la plus importante ! Pas de disputes ou de désaveu devant les participants ! Chacun devra pouvoir compter sur l'autre, quelle que soit la question à résoudre. Certains moments peuvent être mieux gérés par deux animateurs. Des échanges difficiles entre les membres du groupe, des conflits, des interpellations agressives dirigées vers un participant ou un formateur, pourront être plus facilement canalisés et maîtrisés si les co-animateurs sont solidaires entre eux.

Le co-animateur peut aussi aider à l'intendance. Pendant que l'un écoute et anime, l'autre peut écrire au tableau, organiser les feuilles de « paper bord » de manière visible, prévoir les séquences suivantes, etc.

### Quelques conseils

- Bien se connaître avant de co-animer !
- Passer toujours la parole au collègue en le valorisant !
- Ne pas hésiter à faire des apartés, si nécessaire pour mieux s'adapter au groupe.
- Se donner des feedback mutuellement et régulièrement.
- Assurer qu'il n'y ait pas de malentendu sur la préparation du matériel : Qui amène le vidéo projecteur, le papier, les feutres, etc. ?



## Fiche n°2

## FAIRE TRAVAILLER EN SOUS-GROUPE



Pour obtenir une forte participation et implication des participants il est souvent nécessaire de les faire travailler en petits groupes. Chaque groupe peut ainsi travailler à son rythme et sa production sera plus pertinente qu'un travail individuel. Par contre, cela nécessite de la préparation et ne s'improvise pas.

### Pourquoi faire travailler les participants en sous-groupes ?

Le travail en sous-groupe représente plusieurs avantages :

- il stimule la réflexion et augmente la créativité;
- il facilite les échanges et permet à certains participants, plus réservés en grand groupe, de contribuer à la réflexion collective ;
- il permet de travailler sur des situations réelles apportées par les participants ;
- il contribue à l'apprentissage du travail en équipe.

Les travaux en sous-groupe peuvent être utilisés pour :

- analyser des documents (ex : analyse du PDC de la commune);
- analyser les éléments collectés lors des visites terrain (ex : diagnostic terrain);
- produire des éléments pour la conception du projet (ex : construction du cadre logique du projet).

### Préparation du travail en sous-groupe

Lors de la préparation de la form'action il est important de prévoir les moments de travail en sous-groupe, d'anticiper sur leur composition, de définir le temps maximum qui sera alloué, de rédiger les consignes et formuler les questions précises auxquelles ils devront répondre pour chaque activité.

#### *La composition des sous-groupes*

La répartition des participants se fait en fonction de l'objectif recherché et du travail à réaliser. Le choix peut s'effectuer entre groupes homogènes (même type expérience, de thématique de travail, compétence) ou à l'inverse, entre groupes hétérogènes (compétences complémentaires et/ou divergentes) pour faciliter les échanges ou confronter les points de vue.

La composition peut se faire :

- autour d'un thème, pour motiver les participants à produire une réflexion commune. Les choix se font en fonction des intérêts de chacun;
- par affinité, pour faciliter l'expression, le formateur peut laisser les membres choisir avec qui ils veulent travailler. Il fixe seulement des règles sur le nombre de personnes maximum et veille à ce que tout le monde soit intégré;
- au hasard, pour élargir la confrontation des points de vue et éviter que toujours les mêmes soient ensemble. Il faut alors organiser un tirage au sort.

En règle générale, un sous-groupe comprend entre trois et six personnes. En dessous de trois, les échanges sont trop limités pour s'avérer réellement productifs. Au-dessus de six, l'expression de tous devient plus compliquée.

### *Réfléchir aux consignes de travail*

Les consignes seront formulées lors de la préparation du guide du formateur :

**1. Définir l'objectif de chaque activité en sous-groupe :**

Exemple : « comprendre le territoire dans lequel s'insère le projet de GDT »

**2. Formuler clairement les consignes et les questions auxquelles devront répondre les participants :**

Exemple : l'activité sera réalisée en trois sous-groupes. Chacun devra répondre à une question :

Sous- groupe 1 – Décrivez les caractéristiques du territoire (géographiques, démographiques, économiques, etc.);

Sous-groupe 2 – Identifiez les acteurs présents sur le territoire (Groupements, OSC, ONGs, acteurs économiques, etc.);

Sous-groupe 3 - Quels sont les enjeux (les grands problèmes à résoudre) de développement auxquelles doit faire face la commune

**3. Préciser les modalités de restitution attendues :**

Exemple : Prenez 15 minutes pour préparer la restitution. Ecrivez les idées principales sur une grande feuille de papier. Désignez un porte-parole pour restituer en plénière la production du groupe.

Il est souvent fort utile et parfois nécessaire de remettre aux sous-groupes une feuille qui présente les objectifs, décompose l'activité en étapes avec une durée précise pour chacune d'entre elles, explicite le résultat attendu de la production du groupe.

### **Déroulement des travaux en sous-groupe**

#### *Donnez les consignes de travail*

**1. Précisez d'abord les tâches assignées à chaque groupe.** Pensez à faire reformuler la consigne par les participants pour vérifier si les participants l'ont bien compris.

**2. Assignez-leur un endroit où travailler** pour que les participants ne perdent pas du temps à en chercher un

**3. Désigner un animateur et un rapporteur** (par volontariat ou nomination) avant même de commencer à travailler. Celui-ci se chargera de faire avancer la réflexion, de distribuer la parole et veiller à ce que tous les participants s'expriment. Le rapporteur se chargera de la restitution du travail en plénière.

#### *Accompagner les travaux de groupe*

L'accompagnement des travaux de groupe est extrêmement important si l'on veut obtenir, de la part du sous-groupe, une production de qualité. Apportez de l'information complémentaire, élargissez et recentrez les débats, débloquez une situation, etc.

Il est tentant lorsque les participants sont bien lancés et que le travail semble bien avancer de s'asseoir pour souffler un peu. Ou bien pour préparer la séquence suivante.

Ceci est à déconseiller car les participants pourront alors penser que vous ne vous intéressez pas à leur travail.

### **Le débriefing du travail en sous-groupe**

Il s'agit d'une phase très importante du travail qui va permettre de mettre en commun les travaux effectués. Le formateur veillera à la « normalisation » des restitutions : mêmes modalités de présentation avec des outils visuels pour faciliter la compréhension, respecter le temps de parole de chacun des sous-groupes ; modalités d'échanges avec la salle.



Après chaque présentation, la durée du débriefing sera fonction de la quantité de travail fourni. Des échanges seront animés entre la salle et les formateurs. Le formateur peut, en premier, demander un feed back rapide pour savoir s'il y a des questions de clarification.

Un temps d'échange sera également effectué pour approfondir certains sujets, apporter des éclairages.

Le formateur se charge à la fin de l'exercice de synthèse en reprenant les idées principales ressorties du travail des groupes.

### Quelques conseils

- Evitez les restitutions trop longues, pénibles
- Choisissez un rapporteur choisi dès le début
- Demander systématiquement de préparer les supports pour la restitution (tableau papier par exemple)



## UTILISER DES OUTILS POUR DYNAMISER L'ANIMATION

### Les brise-glace

Les brise-glace (ice-breakers) sont des exercices qui permettent de mieux se connaître. Il est important, en début de formation, de s'assurer que tous les participants se sentent à l'aise et commencent à échanger entre eux le plus tôt possible.

Une activité courte « brise-glace » peut être réalisée en début de formation et/ou en début de journée mais aussi à chaque fois que les participants ont besoin d'énergie ou d'une pause pour se détendre, après une discussion difficile par exemple.

Une activité « brise-glace » permet de créer un climat de confiance et de faciliter le travail de production et de réflexion du groupe. Lorsque certains participants semblent toujours préoccupés par leur travail de bureau, certaines activités physiques peuvent aider à changer leur « présence réelle » à la formation.

Une activité brise-glace doit être simple et ne pas demander beaucoup d'explications.

*Exemple d'activités « Brise- glace »*

#### Tour de table de présentations créatif

Cet exercice favorise l'interconnaissance entre des personnes d'un groupe qui ne se connaissent pas :

- Demander aux participants de se répartir en binôme ;
- Chaque participant demande à son partenaire de faire son portrait (nom, prénom, profession, structure et formation) et le note sur des cartons de couleur différente. En plénière, chaque participant présente son partenaire.
- Demander qui voudrait commencer et faire le tour jusqu'à ce que tout le monde ait présenté son partenaire.

Cet exercice contribue également à améliorer la capacité d'écoute des autres participants à la formation.

### Les « energizers »

Les « energizers » sont des exercices courts utilisés par les formateurs pour remettre de l'énergie dans un groupe. En principe, ils font appel à la créativité et le corps en même temps et de manière ludique. Les « energizers » peuvent être utilisés pour renouveler l'énergie ou l'enthousiasme des membres du groupe, susciter un esprit d'équipe au sein du groupe ou encore encourager le groupe à réfléchir à un sujet précis.

Le formateur peut, pendant la journée, s'en servir pour « recharger les batteries » (par exemple, après le déjeuner, après une longue présentation, quand les participants ont sommeil ou sont fatigués) ou encore quand il constate une perte de concentration, d'intérêt, de créativité, etc.





Exemple d'activité « Energizer »

### Téléphone arabe

#### *Principe général*

Le jeu du téléphone arabe, ou du téléphone sans fil, consiste à faire circuler rapidement de bouche à oreille à travers une file de joueurs, une phrase inventée par le premier d'entre eux puis récitée à voix haute par le dernier. L'intérêt du jeu est de comparer la version finale de la phrase à sa version initiale. En effet, avec les éventuelles erreurs d'articulation, de prononciation, les confusions, entre des mots et des sons, la phrase finale peut être tout à fait différente de la phrase initiale.

L'intérêt du jeu croît avec le nombre de joueurs et la complexité du message à échanger.

#### *Règle du jeu*

Chaque joueur dit la phrase à son voisin sans se faire entendre des autres et il ne peut pas la répéter si ce dernier n'a pas bien compris.

#### *But du jeu*

Transmettre le message oralement du premier au dernier joueur de la chaîne en conservant l'intégralité du message.

#### *Déroulement*

Les joueurs se placent côte-à-côte. Le premier invente une phrase et la chuchote au deuxième qui la chuchote au troisième et ainsi de suite jusqu'au dernier qui annonce à haute voix ce qu'il a entendu.

#### *Fin de partie*

La partie s'achève quand le message est arrivé au dernier joueur de la chaîne.

#### *Exemple de phrase*

« La vie est une aventure, que l'on construit au quotidien avec l'aide des autres. »

## ANIMER UN BRAINSTORMING PAR AFFICHETTES ET PHOTOS

### C'est quoi le « brainstorming » ?

Un brainstorming est une méthode pédagogique qui permet de faire sortir et de mutualiser les apports des participants à la form'action, pour partager des manières de voir, analyser une situation, réfléchir sur un problème, trouver des idées, faire des propositions, etc. L'objectif formatif est de développer l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être par une mutualisation issue du groupe de participants.

### Pourquoi utiliser le brainstorming ?

Le brainstorming peut être utilisé au démarrage d'une session ou d'une séquence pour initier la réflexion sur une question ou problème à traiter, faire exprimer les représentations des participants, trouver des idées, faire des propositions, en faisant abstraction de toute idée préconçue.

### Les étapes méthodologiques

#### *Préparation du brainstorming*

Un brainstorming est toujours centré sur un thème, une question, un sujet. Il est donc important que :

- en premier lieu le formateur définisse le sujet de réflexion sur lequel les participants vont mutualiser leurs apports;
- il formule ensuite précisément les questions auxquelles les participants répondront avec leurs affichettes;
- il prépare une série d'axes indicatifs autour desquels il lui sera possible de structurer les apports des participants.

Le matériel minimum pour un brainstorming par affichettes est :

- Des affichettes (feuilles A4 coupées en 2). Il est possible de choisir des couleurs différentes si l'on souhaite des réponses à plusieurs types de questions (une question = une couleur);
- Des feutres grosse pointe. Chaque participant doit avoir son feutre. Les couleurs noir et bleu sont à privilégier;
- Un support assez grand (un tableau mural, un mur vierge, ou un paper board). Attention à ce que le support permette au scotch d'adhérer;
- Du scotch repositionnable ou de la patafix.

#### *Animation du brainstorming*

C'est une phase créative dans laquelle la quantité et la diversité des idées sont émises. Elle ne doit pas être trop courte ni trop longue.

L'animation d'un brainstorming repose sur la présentation du thème et des questions de brainstorming et la présentation des principes d'utilisation des affichettes :

- Une idée = une affichette;
- Nombre d'affichettes possible par personne (en fonction du nombre de personnes, en générale deux ou trois);
- Codes couleurs des affichettes si les participants sont sollicités sur plusieurs questions.



La valorisation des apports issus d'un brainstorming est basée sur :

- La lecture de chaque affichette : chaque participant peut présenter le contenu de ses affichettes et l'expliquer, avant de la coller sur le mur;
- La clarification du contenu d'une affichette si nécessaire.

### *Classement des idées*

Le regroupement des affichettes par le formateur-animateur à la fin de l'exercice, autour de thèmes ou d'axes structurants. Par ce regroupement, le formateur-animateur peut faire une synthèse des apports des participants autour de quelques éléments, ce qui facilite l'appropriation par tous de ce qui a été dit/apporté collectivement.

### **Pré-requis pour l'utilisation d'affichettes**

Tous les participants savent écrire et sont à l'aise avec l'écriture. Si ce n'est pas le cas le formateur constituer des binômes, ou des groupes avec un scribe. Il pourra coller les affichettes et leurs auteurs pourront les présenter/expliquer.

Le formateur peut développer un brainstorming sous forme de dessins ou photos : chacun dessine son idée et/ou choisit une photo qui exprime ce qu'il veut dire.

### **L'utilisation de photos**

L'utilisation des photos permet aux membres d'un groupe de réellement aborder des questions qui les touchent en profondeur, des expériences personnelles, des préoccupations, etc. Elle facilite l'expression des expériences personnelles, des savoirs, des pratiques et évite que les échanges restent au niveau de considérations générales.

Les participants sont invités à choisir une ou plusieurs photos et à se positionner par rapport à une question posée qui introduit le thème de discussion. Des consignes spécifiques permettent d'organiser le déroulement du travail de groupe afin que chaque participant puisse faire le lien entre ce que lui suggèrent la photo et son expérience personnelle.

La synthèse peut se faire autour de catégories pré-identifiées s'il y a des fondamentaux à mettre en avant sur le thème, ou bien de manière libre. Dans le premier cas, ces fondamentaux sont complétés par des apports issus des participants mais aussi issus du formateur-animateur.

## UTILISER L'OUTIL D'ANIMATION "CARROUSEL"

### Le « carrousel » c'est quoi ?

Le carrousel est un outil d'animation qui favorise les échanges autour des questions qui intéressent les participants. Il permet d'associer l'ensemble du groupe à la construction collective et favorise les échanges, pour enrichir les réflexions, les découvertes, les idées neuves.

Les participants, rassemblés en sous-groupes, traitent d'un thème durant une période prédéterminée. Une fois le temps imparti terminé, les participants changent d'atelier. Ils circulent ainsi d'atelier en atelier afin de contribuer aux échanges initiés dans chaque groupe. Cette méthode a l'avantage de faire participer un maximum de personnes sur un même sujet de façon dynamique dans un court laps de temps.

### Etapas de la mise en œuvre de l'outil

#### *Préparation avant le déroulement*

#### 1. Définir le sujet

Afin que la réflexion donne des résultats intéressants et des propositions concrètes, la définition en amont du sujet est primordiale. Ce sujet bien délimité par les organisateurs sera ensuite décliné en questions traitées lors des tours de table. Le carrousel peut être organisé autour d'une ou de plusieurs questions. La formulation de la question doit être simple et claire pour inviter les participants à réfléchir et à explorer des possibilités.

#### 2. Identifier et préparer les facilitateurs

L'« Hôte de table » ou rapporteur - C'est un rôle donné à un participant volontaire pour rester à la table tout au long des différents temps de discussion d'une même session. Son rôle est d'expliquer et de résumer aux nouveaux arrivants les points soulevés précédemment. Cela permettra aux participants suivants de rebondir, de créer des liens avec ce qui a déjà été dit et de développer les idées. L'hôte de table endosse également souvent le rôle de rapporteur en centralisant les propositions de chacun.

#### 3. Préparer la salle

Un rôle important est donné à l'atmosphère de l'endroit choisi dans la mesure où elle doit favoriser les échanges et le confort des participants. Organisation en petites tables (4 personnes par table) et préparation du matériel (disposition de feuilles de papier et stylos sur les tables, préparation de l'affichage au mur pour les propositions collectives).

#### 4. Former les sous-groupes

Cela peut se faire de manière aléatoire (technique des chiffres pairs et impairs) ou selon certains critères (catégorie d'acteurs, champs d'intérêt similaires ou divergents, genre, âge, etc.). Les organisateurs déterminent le temps imparti pour chaque sujet et le temps nécessaire pour changer de table/station avant de reprendre la discussion.

Les voyageurs ou « ambassadeurs d'idées » - Ils se déplacent de table en table pour apporter des idées clés, des questions, des sujets, etc.

### Déroulement de l'activité

#### 1. Présentation des règles par le formateur

Le carrousel débute par l'accueil des participants par les organisateurs. Puis, la première phase consiste en une présentation du déroulement et des consignes données aux participants. Ces dernières sont souples et ont vocation à instaurer un climat de confiance et non pas pour contraindre les participants. Par exemple : quatre volontaires sont désignés pour être les hôtes si il y a quatre questions.

#### 2. Formation des sous-groupes

Le formateur invite les participants à se répartir en sous-groupes de 4 à 5 personnes. Les participants se réunissent autour de petites tables avec pour objectif de débattre du thème et de faire émerger des idées et des propositions. Les participants disposent de matériel afin d'écrire leurs propositions (affichettes, feutres, feuille de paper board, etc.).

Chaque idée/proposition énoncée autour de la table doit être notée. Lors de la séance de discussion, les voyageurs/participants sont invités à faire part de leurs perspectives individuelles.

#### 3. Déplacement des sous-groupes

Au bout de 20 à 25 minutes une « cloche » avertit les participants que le temps alloué est terminé et ils sont invités à changer de table, sauf l'hôte. L'hôte présente rapidement ce qui a été dit dans le temps précédent au nouveau groupe qui vient d'arriver à la table. Il s'agit de compléter les idées des uns avec des apports nouveaux.

Le carrousel se poursuit jusqu'à ce que tous les participants aient visité toutes les stations ou jusqu'à ce que le temps soit écoulé (15 à 20 minutes par atelier).

Au travers des différents avis, les idées vont « mûrir » et gagner en potentiel. Chaque changement de table permet la « pollinisation » des idées et pousse la conversation plus loin.

#### La mise en commun

Une phase en plénière d'échanges autour de l'ensemble des propositions est organisée afin de permettre aux participants d'en prendre connaissance.

Pour cela, à chaque table, un participant présente les propositions principales qui sont affichées et les autres propositions qui non pas été retenue par le groupe. Celui-ci doit pouvoir exprimer pourquoi les autres propositions non pas été retenues.

En fin de séance, chaque participant est invité à se prononcer sur les propositions qui lui semble prioritaire et à les hiérarchiser.

## Animation du carrousel lors de la form'action

### Organisation :

- 12 à 15 participants
- 4 tables de 4 personnes
- 4 facilitateurs (hôte) choisis parmi les participants, par les formateurs
- Durée : une heure et demie à deux heures
- Objectif : recenser tous les acteurs susceptibles d'être intéressés au projet de GDT et pouvant devenir des partenaires potentiels
- 4 sous-groupes : identification d'une catégorie d'acteurs par sous-groupe
  - Sous-groupe 1 : ONGs, associations locales,
  - Sous-groupe 2 : groupements, organisation paysannes,
  - Sous-groupe 3 : Services techniques déconcentrés, représentants étatiques, représentants des collectivités locales,
  - Sous-groupe 4 : acteurs économiques, médias locaux.

### Déroulement

Présentation de l'animation : 10 minutes

- Présentation de l'activité
- Présentation des questions

### Déambulation de table en table :

- Temps d'échange par sous-groupe (25 minutes pour le premier sous-groupe / 10 à 15 pour les suivants)
- Temps de mise en commun : 45 minutes
  - Présentation par chaque groupe des acteurs identifiés
  - Temps d'échange en grand groupe pour apporter des compléments éventuels
  - Temps de prise de décision (liste des acteurs à inviter pour la rencontre avec les parties prenantes)

## Quelques conseils

- Concentrez-vous sur l'essentiel.
- Faites part de vos réflexions.
- Exprimez ce que vous avez dans la tête et dans le cœur.
- Écoutez pour comprendre.
- Reliez et connectez les idées.
- Écoutez à la fois les points de vue et les questions plus profondes.
- Jouez, crayonnez, dessinez.
- Écrire sur les feuilles de la « nappe » est encouragé
- Amusez-vous



## Le pense bête du carrousel

- Une salle
- 4 tables et une vingtaine de chaises
- Des feuilles pour noter les questions sur chaque table
- Feuilles de paper board pour noter les propositions
- Des feutres de couleur
- Du scotch adhésif spécial



## CONSTRUIRE ET ANIMER UN JEU DE RÔLE

Un jeu de rôle est une méthode pédagogique qui permet de faire travailler concrètement des personnes et des groupes en form'action sur des situations fictives simulées, dans l'objectif formatif de développer l'acquisition d'attitudes et de comportements dans une situation donnée.

Dans un jeu de rôle il s'agit d'accompagner l'adaptation des représentations (manières de voir) et des principes d'action évoqués en form'action, et d'analyser l'acquisition de leur mise en œuvre (comportements, difficultés rencontrées, alternatives, etc.).

### 1. Elaborer un jeu de rôle

Un jeu de rôle sert à travailler sur le renforcement de capacités relationnelles (attitudes et comportements). L'élaboration d'un jeu de rôle se fait en plusieurs étapes :

#### *Le choix d'une situation-problème à traiter*

Plusieurs questions peuvent aider à définir la situation-problème sur laquelle portera le jeu de rôle : à propos de quels problèmes veut-on former les personnes en form'action ? A quelle situation veut-on les confronter et les faire réagir ? Afin qu'elles échangent sur quoi ? Afin qu'elles développent quelles capacités relationnelles ?

Le plus simple est d'écrire une histoire, que l'on peut préciser et affiner petit à petit.

#### *L'écriture du jeu de rôle*

Un jeu de rôle est un exercice pédagogique. On va donc définir un certain nombre d'éléments qui permettent d'opérationnaliser l'exercice :

- Définir le/les groupe(s)-cible(s), l'objectif pédagogique et le résultat recherché (« grâce au jeu de rôle les participants arrivent à... »);
- Décrire l'histoire et la situation-problème (à partir de l'histoire pré-écrite) : la description doit être synthétique mais précise;
- Définir le nombre d'acteurs minimal (on ne peut pas jouer le jeu de rôles en dessous de ce nombre) et maximal (on ne peut pas jouer le jeu de rôle au-delà de ce nombre);
- Définir la durée du jeu (minimale / maximale);
- Décrire chacun des personnages et leurs rôles respectifs dans le jeu;

Chaque rôle pourra faire l'objet d'une fiche sur laquelle est décrit le personnage, son rôle et l'attitude à jouer.

- Identifier les conditions matérielles nécessaires pour réaliser ce jeu (de quoi avons-nous besoin comme matériel, comme local ?...).

#### *L'élaboration des outils (l'histoire, fiches-rôles, grille d'observation)*

Plusieurs outils sont nécessaires pour réaliser le jeu de rôle :

- L'histoire qui sera distribuée et/ou lue avant le jeu par le formateur-animateur, aux participants-acteurs;
- Les fiches-rôles, qui seront données et/ou lues à chaque acteur qui participe au jeu;

- Le mode de désignation des participants-acteurs;  
Le jeu de rôle est un outil d'apprentissage ; il est donc important de ne pas mettre les participants en difficulté soit par l'attribution forcée d'un rôle, soit par une répartition malheureuse des rôles (des participants en tension, des rapports hiérarchiques...);
- Les consignes qui pourront être reprises oralement par le formateur-animateur avant de jouer le jeu de rôle. Les consignes doivent permettre à l'animateur de répondre à deux grandes questions :
  - Que doit faire le formateur-animateur pour animer ce jeu de rôle (avant – pendant – après) ?
  - Comment jouer le jeu ? Que faut-il y faire ?

## 2. Animer un jeu de rôle

L'animation d'un jeu de rôle passe par :

- La présentation du jeu de rôle et le rappel des principes d'un jeu de rôle et des conditions de sa réussite (tolérance, écoute, liberté...);
- La répartition des rôles entre :
  - Des acteurs,
  - Des observateurs;
- La présentation et l'explication des outils de travail du jeu de rôle :
  - Les fiches-rôles,
  - La grille d'observation;

Les points d'observation les plus courants sont : points de vigilance en situation, attitudes positives, points à renforcer/améliorer...

- La préparation des participants-acteurs;
- La régulation du temps du jeu.

Durant le jeu, si le formateur est observateur, il ne doit pas intervenir. Par contre, le formateur peut également participer au jeu de rôle en tant qu'acteur. Son intervention aura valeur d'exemple.

## 3. Valoriser un jeu de rôle

La valorisation d'un jeu de rôle comporte 3 temps de travail :

### *Un temps d'échanges autour de l'analyse du jeu de rôle à partir de la grille d'observation*

Ce temps d'échanges comporte plusieurs éléments à y intégrer :

- Le décodage de la scène :
  - De manière globale : que s'est-il passé/produit ? Qu'est-ce que les différents personnages ont fait ?
  - Pour les différents personnages : quelle était votre stratégie ? Comment cela s'est-il passé de votre point de vue ? Qu'avez-vous ressenti ?  
Votre objectif a-t-il été atteint ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?
- L'analyse collective de la situation : ce qui s'est produit dans le jeu correspond-il à la réalité ? D'autres choix étaient-ils possibles ?

## Un temps de production collective à partir de l'expérience vécue

- Quels sont les points forts à retenir : qu'est ce qui a été utile ? Facile?
- Quels sont les points à améliorer ?
- Comment peut-on transposer dans la réalité quotidienne ?

*Un temps d'échanges sur l'outil pédagogique « jeu de rôle » pour tirer des leçons d'expérience de son utilisation :*

- Leçons d'expérience;
- Intérêts et limites de la méthode;
- Améliorations à apporter.

### 4. Comment jouer le jeu ? Que faut-il y faire ?

- Les participants / acteurs

L'intérêt d'un jeu de rôle est de confronter les participants à une situation problématique, qui les oblige à caler leurs comportements à partir de leurs intérêts et de leurs rôles dans la situation, et de réagir pour trouver la manière de sortir du problème en développant des compétences relationnelles « adaptées » à la situation.

Chacun des acteurs doit donc s'imprégner de son rôle et créer son personnage pour pouvoir le jouer correctement :

- Pourquoi le personnage fait-il ce qu'il fait ? Quel est son caractère, ses qualités, ses défauts ? Que cherche-t-il à gagner ? Qu'est-ce qui est important pour lui ? Quels intérêts défend-il ? Quels sont ses enjeux ? Quels sont ses objectifs ?
- Comment voit-il les autres personnages ? Qu'est-ce qu'ils sont pour lui ?
- Comment le personnage va-t-il atteindre ses objectifs ?

Durant le jeu, chaque acteur va chercher à garder et/ou atteindre les objectifs de son personnage.

- Le formateur-animateur

Le formateur-animateur est le garant du déroulement du jeu. Avant le jeu, il doit expliquer l'intérêt de l'exercice, les rassurer sur l'objectif (il s'agit d'apprendre et non de juger), prendre le temps de trouver les participants et les observateurs, leur donner toutes les informations sur ce qu'ils doivent faire durant le déroulement du jeu.

Le formateur-animateur peut participer au jeu ou observer. S'il participe, il va chercher par sa manière de jouer, à amener et/ou ramener les autres acteurs devant le problème qu'ils doivent résoudre.



## Liste des acronymes

---

ADLK : Association pour le Développement Local de Koassanga

ADY : Association de Développement de Youri

AMAPROS : Association Malienne pour la Promotion du Sahel

ANGMV : Agence Nationale Grande Muraille Verte

APIMAK : Association pour la Promotion de l'Intercommunalité des communes de Madaoua, Malbaza et Konni

ASFEM : Association action pour le Sursaut de la Femme Malienne

BP : Budget Participatif

BUNASOL : Bureau National des Sols

CARI : Centre d'Actions et de Réalisations International

CG : Conseil Général

CL : Communauté Locale

CIEDEL : Centre International d'Etudes pour le Développement Local

CO<sub>2</sub> : Dioxyde de carbone

Cofocom : Commission foncières Communale

Cofodep : Commission foncières Départementale

CNCOD : Comité national de Coordination des ONG sur la Désertification

CREPA : Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement au Burkina Faso

CSE : Centre de Suivi Ecologique

DADL : Dispositif d'Appui aux processus de Développement Local

DCG : Drylands Coordination Group

DPS : Directeur de la Planification Stratégique

FDL : Front de Développement Local

FAO : Food and Agriculture Organization / Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture





GCoZa : Groupe de Coordination des Zones Arides

GDT : Gestion Durable des Terres

GEF : Global Environment Facility

GENOVICO : Gestion non violente des conflits

GMV : Grande Muraille Verte

GPF : Groupement de Promotion Féminine

GRAAP : Groupe de Recherche et d'Action pour l'Auto-Promotion

GRAPES : Groupe Recherche-Action pour la Promotion Economique et sociale

GRN : Gestion des Ressources Naturelles

IRAM : Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement

KARED : Kaarta pour l'Action et la Recherche Développement

LCD : Lutte Contre la Désertification

LEAD : Association Leadership pour le Développement Durable

PDSEC : Plans de Développement Social, Economique et Culturel

OPDES/RN : Organisation Paysanne pour le Développement Economique et social, Région du Nord

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONRTV : Office National de Radio et Télévision du Tchad

OSC : Organisation de la Société Civile

PACEDEL : Programme d'Appui aux Communes et au Développement Local

PAPVD : Programme d'Appui aux Projets Villageois de Développement

PDC : Plan de Développement Communal

PG : Plan de Gestion

PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement

RAIL : Réseau d'Appui aux Initiatives locales

RFI : Radio France International

RMC : Rhône Méditerranée Corse

RNA : Régénération Naturelle Assistée

SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle

SECOM : Service Commun

SNV : Stichting Nederlandse Vrijwilligers / Organisation de Développement des Pays-Bas

UE : Union Européenne

UP : Unité Pastorale

USADF : United States African Development Foundation / Fondation Africaine de Développement aux Etats Unis

ZARESE : Zone à Risque Environnemental et Social Élevé

## Module de **form'action** des collectivités locales au montage de projets de GESTION DURABLE DES TERRES

Ce module de form'action est conçu pour accompagner les collectivités locales en zones arides dans l'élaboration et la construction de projets de gestion durable des terres.

Son objectif est d'accompagner pendant plusieurs jours la collectivité à faire émerger une idée de projet opérationnel, à s'assurer de son inscription dans le projet de développement territorial, à la formaliser dans un cadre logique simplifié et à identifier les partenaires potentiels tout en construisant le budget et le plan de financement.

Afin de compléter les apports théoriques par des aspects pratiques, ce module de form'action allie séances en salle et sur le terrain. Il est structuré en différentes étapes, chacune d'entre elle permettant d'atteindre un objectif pédagogique et un objectif opérationnel. C'est l'association spécifique et innovante de ces deux objectifs qui permettra à la commune de tirer un réel bénéfice de cette form'action.

Le document "Fiches supports" permet de préparer les séquences de travail en proposant des fiches "Contenus", des fiches "Etudes de cas" et des fiches "Animation" pour aiguiller les démarches d'animation dans le cadre d'une formation pour adulte.

Il complète l'ouvrage "Principes et démarche" édité dans la même collection. Téléchargement libre sur:

[www.resad-sahel.org](http://www.resad-sahel.org)

