

Comité Permanent Inter-Etats de Lutte
contre la Sécheresse dans le Sahel



Permanent Inter-State Committee for
Drought Control in the Sahel

CILSS

Secrétariat Exécutif

PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL AU SAHEL
(PADLOS)

DOCUMENT DE PROJET

MM.

Asif SHAIKH
Laval TREMBLAY
Hubert OUEDRAOGO
Moustapha YACOUBA
Josephine OUEDRAOGO

Mme.

TABLE DES MATIERES

Acronymes	
Avant-propos	
Sommaire	

1. CONTEXTE GENERAL

1.1.	Changements structurels à long terme au Sahel	1
1.2.	Un contexte fortement lié aux évolutions globales	1
1.3.	Les ressources naturelles et la capacité productive du milieu rural	2
1.4.	A la recherche d'un nouvel équilibre	3
1.5.	Convention Internationale sur la Désertification (CID)	3

2. PADLOS : L'ABOUTISSEMENT D'UNE LONGUE REFLEXION 5

2.1	Une réflexion s'inscrivant dans la continuité	5
2.2.	La Rencontre régionale de Ségou, mai 1989	5
2.3.	La Conférence régionale de Praia, juin 1994	6
2.4.	La place du PADLOS dans les Programmes Majeurs du CILSS	8

3. LE DEVELOPPEMENT LOCAL, UN OUTIL ADAPTE AU CONTEXTE SAHELIEN

3.1.	Un nouveau contrat pour la gestion des ressources naturelles	9
3.2.	La mission du PADLOS	10
3.3.	Les principes qui sous-tendent l'action du PADLOS	11
3.3.1.	<i>Partenariat</i>	11
3.3.2.	<i>Effet de levier</i>	11
3.3.3.	<i>Responsabilité</i>	12
3.4.4.	<i>Suivi</i>	12

4. ACTIVITES PRINCIPALES DU PROJET 14

4.1.	Fiche sommaire du Projet	15
4.2.	Structure des activités du Projet	15
4.3.	Domaines d'activités	15
4.3.1.	<i>"Plate-Forme Paysanne</i>	15
4.3.2.	<i>Foncier</i>	17
4.3.3.	<i>Décentralisation/Communautés de base</i>	18
4.4.	Activités transversales	19
4.4.1.	<i>Communication</i>	19
4.4.2.	<i>Législation</i>	20
4.4.3.	<i>Groupes spécifiques (femmes - pasteurs)</i>	21

5.	LE PARTENARIAT, ESSENTIEL A LA REUSSITE DU PADLOS	22
5.1.	Quels sont les autres acteurs et leurs responsabilités ?	23
5.1.1.	<i>Responsabilités des Etats</i>	23
5.1.2.	<i>Responsabilités des Bailleurs de fonds</i>	24
5.1.3.	<i>Responsabilités des ONGS et d'autres Projets</i>	25
5.1.4.	<i>Responsabilité des Organisations paysannes</i>	26
5.2.	Cadre de concertation des partenaires	
6.	LES INTRANTS ET LA STRATEGIE DE GESTION DU PROJET	30
6.1.	Examen des intrants et de l'organisation	30
6.1.1.	<i>Les intrants</i>	30
6.1.2.	<i>L'organisation</i>	31
6.2.	Personnel du Projet	31
6.2.1.	<i>Personnel d'encadrement</i>	31
6.2.2.	<i>Personnel administratif</i>	33
6.2.3.	<i>Soutien logistique</i>	33
6.2.4.	<i>Personnel à court terme</i>	33
6.3.	Autres intrants	34
6.4.	Structure du Personnel	35
6.5.	Stratégie de gestion du Projet	35
6.6.	Dispositif de gestion du Projet	37
6.7.	Niveau d'effort et Budget du Projet	38

ANNEXES

Annexe A : Cadre logique

Annexe B : Chronogramme des activités

Annexe C : Indicateurs

Annexe D : Termes de références

LISTE DES ACRONYMES

AGRHYMET	:	Centre Agrométéorologie et Hydrologie Opérationnelle
CID	:	Convention Internationale sur la Désertification
CILSS	:	Comité permanent Inter-états de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel
CND	:	Commission Nationale de Décentralisation
CONACILSS	:	Correspondant National du CILSS
F A O	:	Food and Agriculture Organization
F CFA	:	Franc de la Communauté Financière Africaine
GRN	:	Gestion des Ressources Naturelles
INSAH	:	Institut du Sahel
IPD	:	Institut Panafricain de Développement
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PADLOS	:	Projet d'Appui au Développement Local au Sahel
PRRD	:	Plan de Relance et de Redressement Durable
RNR	:	Ressources Naturelles Renouvelables

AVANT PROPOS

Dans la recherche des voies et moyens pour aider les pays sahéliens à assurer un développement durable, le CILSS, après l'adoption d'une stratégie régionale de Lutte contre la Désertification (Nouakchott 1984), la rencontre sur la gestion des terroirs (Ségou mai 1989) et la Conférence régionale sur la problématique foncière et la décentralisation (Praia juin 1994) a poursuivi la réflexion pour la formulation d'un projet qui rendrait opérationnel les conclusions et les orientations nouvelles dans le domaine de la gestion décentralisée et participative des ressources naturelles.

Une équipe constituée de consultants sahéliens et internationaux a travaillé du 10 au 31 mars 1995 pour élaborer un document de projet sur la base d'une part, des réflexions déjà engagées (atelier de Kaya, octobre 1994, atelier de planification (Ouagadougou, février 1995) et d'autres part, sur la base d'une concertation permanente avec les différents partenaires présents à Ouagadougou.

Le présent document de projet se veut être un document dynamique, susceptible d'être enrichi à la fin de chaque année sur la base de l'exécution réelle sur le terrain.

Les auteurs tiennent à remercier l'équipe du CILSS et les différents partenaires qui n'ont ménagé aucun effort pour apporter leur précieuse contribution.

RESUME

Initiée à l'occasion de la Rencontre régionale de Ségou en 1989, la réflexion sur les problèmes liés à la gestion des ressources naturelles (GRN) a franchi une étape importante lors de la Conférence régionale de Praia sur le foncier et la décentralisation en juin 1994.

Le CILSS est revenu de Praia avec le mandat de rendre opérationnelles, pour les États et les autres acteurs concernés par ces questions cruciales pour l'avenir du Sahel, les orientations prises à Praia. Celles-ci se matérialisent par la conception et la mise en oeuvre d'une politique de développement local, articulée autour de la décentralisation, de la sécurisation foncière et du renforcement des organisations paysannes. Cette approche est considérée comme la plus prometteuse pour la poursuite de l'objectif de démocratisation de la gestion des ressources naturelles.

Le **Projet d'Appui au Développement Local au Sahel (PADLOS)** présenté dans ce document, constitue une réponse du CILSS à cette problématique.

A partir d'études de cas, de recherche documentaire, d'observations sur le terrain et de séminaires/ateliers, dont il diffusera largement les résultats auprès de tous les acteurs concernés, le PADLOS constituera une solide assise méthodologique pour tous les Etats désireux de poursuivre la marche, déjà entreprise par la plupart d'entre eux, vers une gestion démocratique et durable de leurs ressources naturelles.

D'une durée de trois ans (1995-97), le projet sera doté d'un budget de 1,4 Milliard de Fcfa, (3.126.540 dollars US) et nécessitera la mobilisation de trois experts sahéliens, et d'un personnel administratif et de soutien de quatre personnes.

Les interventions du projet ont été regroupées en deux blocs, à savoir :

1. **Domaines d'Activités :** les trois domaines regroupent le noyau des activités du projet, considérés comme prioritaires pour une gestion meilleure des ressources naturelles. Chacun de ces domaines, sous la responsabilité technique de l'un des trois experts sahéliens, sera composé d'activités visant le plus grand partage possible des expériences en cours au Sahel:
 - Plate-forme Paysanne : les organisations rurales peuvent et doivent jouer un rôle moteur dans les prises de décisions concernant la GRN ; les activités seront organisées de façon à ce que les organisations rurales participent aux prises de décisions les concernant ;
 - Foncier : il est largement reconnu que la pression démographique croissante appelle non seulement de nouvelles formes de tenures foncières aptes à sécuriser les investissements nécessaires à l'intensification des systèmes de production, mais aussi de nouveaux mécanismes pour une gestion équitable des ressources naturelles au profit de l'ensemble des acteurs. Les activités permettront la mise en évidence et la discussion des expériences dans ce domaine ;

- Décentralisation/Communautés de Base : il s'agit de la pièce centrale du développement local; ce bloc d'activités permettra d'élargir les échanges concernant les diverses modalités de décentralisation tenant compte des particularités économiques, sociales, politiques et environnementales propres à chaque contexte.
2. **Activités transversales** : ce sont des activités de support, essentielles à la bonne marche des domaines d'activités ; chacun des experts assume le leadership de l'une des activités, devenant dans ce domaine précis personne-ressource pour les autres intervenants du projet :
- Communication : la communication constituera un axe important du PADLOS. Il importe de diffuser le plus largement possible les orientations de base du projet, de prendre en compte les préoccupations des différents acteurs et de diffuser le plus largement possible, les expériences du développement local ;
 - Législation : la réalisation des domaines d'activités nécessitant la mise en place d'un environnement juridique favorable, cette activité permettra d'éclairer les Etats sur les implications législatives et réglementaires en matière foncière, de décentralisation et d'organisation rurale ;
 - Groupes Spécifiques : Des différents groupes d'acteurs se sentent exclus de la gestion des ressources naturelles. Il est à craindre que ces groupes soient davantage marginalisés au fur et à mesure que s'accroît la pression sur les ressources disponibles. Les responsables de cette activité veilleront à attirer l'attention des décideurs sur la prise en compte adéquate des intérêts des groupes spécifiques (femmes - pasteurs), d'autant plus que ces groupes ont un rôle économique reconnu dans les systèmes d'exploitation des ressources naturelles.

Le CILSS continuera, à travers le PADLOS à jouer son rôle traditionnel d'organisation régionale qui vise principalement, par la recherche, la réflexion, les échanges d'idées et le partage des expériences, à définir des solutions originales et adaptées, aux problèmes vécus par les États-membres. Le CILSS s'efforcera de promouvoir des approches de développement durable compatibles avec l'environnement humain, politique et physique du Sahel.

1. LE CONTEXTE GENERAL

Le **Projet d'Appui au Développement Local au Sahel (PADLOS)** intervient à un moment où le contexte dans lequel les Etats sahéliens poursuivent leur processus de développement, est en pleine mutation. Cette mutation se traduit par des changements profonds aux niveaux politique, social et économique.

1.1 Changements structurels à long terme au Sahel

Le sahel vit des changements importants depuis le début des années soixante, sur un fond de très forte croissance démographique, et d'accélération du phénomène d'urbanisation. Ces phénomènes ont toutefois été tempérés par des soldes migratoires négatifs dans presque tous les pays sahéliens (sauf le Sénégal, la Gambie et la Guinée-Bissau), vers les pays côtiers aux économies plus dynamiques, ce qui a pour effet de réduire à long terme le poids démographique du Sahel dans l'Afrique de l'Ouest. D'environ 22 millions qu'elle était en 1960, la population sahélienne est estimée à 41,5 millions en 1990, et tout porte à croire qu'elle aura encore doublé, atteignant 83 millions à l'horizon 2020, moment à partir duquel le taux de croissance devrait commencer à diminuer.

S'adaptant à cette augmentation rapide de la population, l'économie des pays sahéliens a amorcé la transition d'une économie de subsistance, essentiellement rurale, vers une économie marchande (surtout en périphérie des villes) suivant l'accroissement de la population urbaine, demandeuse de produits agricoles, et productrice de biens et services non agricoles. La population urbaine (agglomérations de 5.000 habitants et plus) qui était d'à peine 2 millions en 1960, dépasserait déjà les 10 millions, et pourrait, selon certaines prévisions, dépasser 35 millions d'ici une trentaine d'années.

A ces changements structurels rapides, vient s'ajouter une nouvelle dimension apportée par la multiplication des échanges de toutes sortes, en particulier dans le domaine des communications, entraînant la recherche d'une plus grande équité dans le partage des ressources, à tous les niveaux. La décentralisation, sur laquelle repose le développement local, constitue une condition de base de la démocratisation. Tous les pays sahéliens, à des degrés divers, vivent actuellement cette marche vers la démocratisation, qui devrait se traduire à terme par une modification en profondeur des rapports sociaux, politiques et économiques, régissant l'organisation interne des Etats, aussi bien que leurs relations extérieures.

1.2 Un contexte fortement lié aux évolutions globales

Les difficultés économiques vécues par les Etats sahéliens rendent ces derniers fortement dépendants du niveau de financement extérieur, conditionné dans une large mesure par la conjoncture économique internationale, et par les choix politiques entourant les décisions en matière d'aide.

Les choix politiques des bailleurs de fonds doivent répondre entre autres, aux préoccupations de leur opinion publique, aux impératifs commerciaux et aux autres priorités de politique étrangère. De plus, de nombreux citoyens de ces pays, regroupés au sein d'ONG et autres groupes d'intérêt, font des pressions sur leurs gouvernants afin d'amener ceux-ci à orienter l'aide publique au développement en fonction de critères répondant à leurs valeurs, comme par exemple la démocratisation, l'équité envers les femmes, ou le respect de l'environnement.

Les Etats sahéliens tout en étant conscients de ces paramètres qui guident l'évolution des politiques des bailleurs de fonds, se doivent d'adopter des politiques de développement qui visent d'abord à améliorer la qualité de vie du plus grand nombre de leurs citoyens. A travers le PADLOS, le CILSS appuiera les Etats-membres dans l'élaboration des politiques de GRN permettant de tirer un meilleur parti des ressources disponibles pour le bien-être des populations concernées.

1.3 Les ressources naturelles et la capacité productive du milieu rural

Les systèmes traditionnels de production, basés sur une utilisation extensive des ressources, pertinents à une époque où la faible densité humaine permettait une régénération naturelle satisfaisante, ne sont plus adaptés au contexte actuel, caractérisé par la rareté et la précarité des ressources.

Les phénomènes démographiques énoncés plus haut ont marqué de façon irréversible les pratiques de gestion des ressources naturelles au Sahel. Ils ont d'abord provoqué une dégradation accélérée des ressources, la demande accrue de produits alimentaires étant satisfaite essentiellement par un accroissement des superficies cultivées. Combinées aux variations cycliques du climat, les conséquences de ces pratiques ont été mises en évidence par les sécheresses de 1973-74 et 1984-85.

Ces situations dramatiques, largement médiatisées, ont amené les responsables politiques sahéliens et les bailleurs de fonds à rechercher de nouveaux mécanismes qui permettraient d'améliorer la performance des systèmes de GRN, malgré les nombreuses limites au niveau environnemental.

Face à l'accroissement démographique, et à la poussée de l'urbanisation (qui se traduira par une rapide augmentation de la demande de produits alimentaires de la part de consommateurs urbains), l'intensification des systèmes de production agricole, est inévitable.

La réalisation de ce processus d'intensification nécessitera des investissements de deux ordres:

- macro-économique : infrastructures routières, formation des paysans, organisation de la fourniture d'intrants et mise sur pied d'unités agro-industrielles vouées à la commercialisation et à la transformation des produits ;
- micro-économique : accroissement du niveau général de productivité, amélioration de la fertilité des sols au niveau de l'exploitation et adoption de nouvelles technologies.

Confrontés à de tels défis, les pays du Sahel emprunteront vraisemblablement la voie privilégiée par les pays côtiers, plus fortement urbanisés (Côte d'Ivoire, Nigéria), à savoir une intensification de l'agriculture qui se manifestera d'abord là où existent des opportunités de marché, c'est-à-dire en périphérie des agglomérations urbaines.

Les pays sahéliens bénéficieront cependant d'une conjoncture beaucoup moins favorable que d'autres pays de la région pour opérer cette transformation de leurs économies. Ne pouvant pas compter sur des rentrées massives de devises attribuables aux prix avantageux des produits agricoles tropicaux (Côte d'Ivoire), ou du pétrole (Nigéria), qui ont permis à ces pays d'investir lourdement dans les infrastructures, vers la fin des années soixante-dix, les Etats sahéliens devront inciter les communautés locales, les organisations paysannes et le secteur privé à prendre la relève, afin de mettre en place les conditions d'un développement axé sur une exploitation durable des ressources naturelles renouvelables (RNR).

1.4 A la recherche d'un nouvel équilibre

L'équilibre traditionnel qui existait entre une population très majoritairement rurale, et les ressources naturelles disponibles qui lui permettait d'assurer sa survie, est rompu, et les distorsions créées par cette rupture vont en s'amplifiant, comme le démontrent les conflits de plus en plus nombreux pour l'accès aux ressources foncières.

Les stratégies le plus souvent utilisées jusqu'à présent, pour corriger cette situation, étaient davantage motivées par une volonté (plus ou moins clairement exprimée) de préserver l'ancienne situation d'équilibre, que par la recherche des conditions permettant d'atteindre un nouvel équilibre. Ces stratégies étaient notamment caractérisées par un engagement à lutter contre l'exode rural, par la poursuite de l'auto-suffisance alimentaire au niveau de l'exploitation agricole, et par le rejet de solutions technologiques modernes considérées comme inappropriées au Sahel.

L'ampleur des changements qui se profilent à l'horizon sahélien pour les prochaines années, est telle qu'il sera désormais impossible de se replier sur le passé. Il faudra donc imaginer des solutions résolument innovatrices, sur les plans politique, social, technique et économique visant l'instauration d'un nouvel équilibre entre les populations sahéliennes et leur environnement.

1.5. Convention Internationale sur la Désertification (CID)

La Convention internationale sur la lutte contre désertification adoptée à Paris en Juin 1994 a pour objectif de lutter contre la sécheresse et la désertification, dans les pays concernés, en particulier en Afrique. Grâce à des mesures efficaces à tous les niveaux, appuyées par des arrangements internationaux de coopération et de partenariat et dans le cadre d'une approche intégrée compatible avec le programme action 21, la convention contribuera à l'instauration d'un développement durable dans les zones touchées.

Pour atteindre les objectifs de la convention et pour en appliquer les dispositions les parties sont guidées par les principes essentiels suivants. Les parties devraient :

- s'assurer que les décisions concernant la conception et l'exécution des programmes de lutte contre la désertification et d'atténuation des effets de la sécheresse soient prises avec la participation des populations et des collectivités locales, et qu'un environnement porteur soit créé aux échelons supérieurs pour faciliter l'action aux niveaux national et local,
- dans un esprit de solidarité et de partenariat internationaux, améliorer la coopération et la coordination aux niveaux sous-régional, régional et international, et mieux concentrer les ressources financières, humaines, organisationnelles et techniques là où elles sont nécessaires,
- dans un esprit de partenariat, instituer une coopération entre les pouvoirs publics à tous les niveaux, les collectivités, les organisations non gouvernementales et les exploitants de terres pour faire mieux comprendre, dans les zones touchées la valeur de la terre des ressources en eau, et pour promouvoir une utilisation durable de ces ressources,
- enfin prendre pleinement en considération la situation et les besoins particuliers des pays en développement touchés, tout spécialement les moins avancés d'entre eux,

Cette Convention constituera, une fois entrée en vigueur, un cadre dans lequel devraient s'inscrire de façon harmonisée et mieux coordonnée l'ensemble des actions et des interventions à venir dans le domaine de lutte contre la désertification et/ou la sécheresse,

Les activités du PADLOS reposent sur les principes de base de la convention internationale sur la lutte contre la désertification auxquels les pays membres du CILSS ont adhéré. En particulier, elles s'inscrivent dans cette dynamique ayant pour soubassement l'approche de la base vers le sommet, à savoir la participation réelle des populations.

Face au contexte général favorable ci-dessus analysé, le CILSS a jugé nécessaire d'initier et de mettre en oeuvre le présent projet qui se veut un espace de réflexion et de concertation sur le développement local au Sahel en vue de définir des approches et des politiques cohérentes tenant compte des préoccupations de l'ensemble des acteurs de la Gestion des Ressources Naturelles.

2. PADLOS : L'ABOUTISSEMENT D'UNE LONGUE RÉFLEXION

2.1 Une réflexion s'inscrivant dans la continuité

La réflexion qui sous-tend le PADLOS est un processus en cours depuis une dizaine d'années. De nombreux partenaires, du Sahel et du Nord, se sont associés à ce processus, dont on peut situer le point de départ à Nouakchott en 1984, et qui s'est enrichi par l'apport des deux conférences régionales, de Ségou en mai 1989, et de Praia en juin 1994. La préparation de ces conférences a donné lieu à de vastes consultations nationales et régionales, et à des échanges à tous les niveaux entre les partenaires impliqués.

2.2 La Rencontre régionale de Ségou, Mai 1989

La rencontre de Ségou, qui regroupait pour la première fois sur le plan régional, des représentants des Etats, des bailleurs de fonds, des organisations rurales et des ONG, constitue un jalon important dans la réflexion conduisant à l'élaboration du PADLOS.

Les Orientations Stratégiques de Ségou

Cette rencontre a débouché sur un ensemble de **huit orientations stratégiques** qui inspirent encore à ce jour la réflexion sahélienne en matière de GRN :

1. La réhabilitation du capital écologique : reconstituer un capital dégradé ;
2. La gestion des terroirs : gérer avec les collectivités locales ;
3. Décentralisation : accroître l'efficacité ;
4. Le foncier : sécuriser les investissements dans les terroirs ;
5. Crédit et épargne locaux : accroître l'investissement local ;
6. Les femmes: valoriser leur participation ;
7. Information et formation : échanger des expériences ;
8. Population et développement : maîtriser son avenir.

Ségou marque une étape importante dans les processus de GRN au Sahel, en ce sens que pour la première fois des acteurs d'horizons divers s'installaient à la même table pour entreprendre un vaste chantier, que les États et les bailleurs de fonds avaient jusque-là monopolisé, reléguant les organisations paysannes dans un rôle d'exécutant.

Cette rencontre consacrait également la Gestion des terroirs comme la toile de fond des activités de GRN au Sahel, ce qui ouvrait déjà la voie à la notion de développement local qui sous-tend le PADLOS.

2.3 La Conférence régionale de Praia, Juin 1994

Capitalisant l'ouverture historique de Ségou, le CILSS, avec l'appui de ses partenaires traditionnels (États, bailleurs de fonds, organisations rurales) a initié et animé un vaste processus de consultation afin de recueillir et de concilier les points de vue de la communauté face au devenir du Sahel, en vue de dégager de nouveaux consensus sur les stratégies de développement à privilégier. La Conférence régionale sur la problématique foncière et la décentralisation, constitue l'aboutissement de cet ambitieux exercice de consultation.

Les Grandes Conclusions de Praia

La Conférence visait à analyser les conditions pouvant garantir une gestion démocratique, participative et décentralisée des ressources naturelles et des services publics, en vue d'assurer un développement durable au Sahel.

Sur la problématique foncière, les travaux de Praia ont permis de dégager les orientations suivantes :

- nécessité de définir un statut clair pour le foncier à l'égard de tous les acteurs, quels qu'ils soient ;
- besoin urgent pour chaque pays d'élaborer une législation d'ensemble qui fixe les orientations générales d'une gestion foncière fondée sur l'équité et sur la justice sociale ;
- définition de cadres contractuels clairs et durables améliorant les conditions d'accès aux ressources naturelles pour les catégories marginalisées ;
- élaboration de programmes d'information, de sensibilisation et d'éducation des utilisateurs, en rapport avec l'objectif des législations, et visant à améliorer les relations entre les différents acteurs.

Pour ce qui est des préoccupations relatives à la décentralisation, quatre principes fondamentaux ressortent des travaux de la Conférence :

- la reconnaissance, par les pouvoirs publics, de la légitimité des structures locales, par l'adoption de principes constitutionnels clairs en matière de décentralisation et par leur traduction dans des dispositions législatives et réglementaires appropriées;
- l'élaboration d'un cadre de définition et de partage des pouvoirs et des compétences entre l'État, les collectivités décentralisées et les organisations volontaires et associatives ;
- la nécessité de sécuriser les citoyens, et de leur redonner confiance à l'égard des institutions publiques, des ONG et des groupements associatifs ;
- la mise en place de structures décentralisées, qui doit s'accompagner de l'affectation des ressources humaines et matérielles nécessaires pour accomplir leurs missions.

2.4 La place du PADLOS dans les Programmes Majeurs du CILSS

Dans le cadre de la restructuration du CILSS, un Plan de Redressement et de Relance Durable (PRRD) a été élaboré. Le Plan adopté en 1993 a préconisé une nouvelle structure qui s'articule autour d'un cadre d'orientation général, d'un plan triennal, de programmes majeurs et d'un noyau central chargé de piloter l'ensemble du système CILSS.

Cette nouvelle structure découle du mandat général révisé du CILSS qui est de "s'investir dans la recherche de la sécurité alimentaire et dans la lutte contre les effets de la sécheresse et la désertification pour un nouvel équilibre écologique".

Pour l'avènement d'un développement durable, le CILSS s'investira dans les domaines d'intervention que sont la politique, l'information, la Formation et la Recherche.

C'est ainsi que pour le Plan triennal 1995 - 1997 six programmes majeurs ont été définis. Il s'agit de quatre programmes techniques (information, formation, recherche agro-socio-économique, population et développement) visant à fournir des données et des éléments de réflexion, et deux programmes politiques (sécurité alimentaire, Gestion des ressources naturelles) chargés d'élaborer les politiques à proposer aux Etats membres à travers le noyau central.

Ces programmes fonctionnent comme des pompes à double effet : les politiques sollicitent les techniques et ces derniers éclairent les politiques sur les décisions appropriées à prendre dans la recherche du développement durable.

Le PADLOS s'inscrit dans cette dynamique et est intégré au niveau du Programme Majeur Politique de Gestion des Ressources Naturelles. Il contribuera efficacement à la création d'un environnement législatif et d'un dialogue institutionnel favorable à la gestion participative des ressources au niveau des pays. Les activités du PADLOS axées sur la pleine participation des populations locales, la promotion et le renforcement de la société civile faciliteront d'une part, la mise en oeuvre effective des autres projets du programme majeur politique GRN, à savoir le Projet d'Appui aux Stratégies et Politiques GRN/LCD, le Projet sur les Energies Domestiques et Alternatives et le Projet Régional sur l'Information et la Sensibilisation Multi- Média (PRISME) et d'autre part, l'exécution de l'ensemble des projets et programmes majeurs du CILSS.

Afin d'assurer une efficacité optimale aux activités du projet, des mécanismes de collaboration, d'échanges et de partenariat seront définis et mis en oeuvre entre le PADLOS et l'ensemble des projets et programmes du CILSS.

3. LE DÉVELOPPEMENT LOCAL, UN OUTIL ADAPTÉ AU CONTEXTE SAHELIEN

3.1 Un nouveau contrat pour la gestion des ressources naturelles

La situation des ressources naturelles au Sahel est considérée comme préoccupante par plus d'un observateur. Les correctifs nécessaires afin d'inverser la tendance actuelle à la dégradation des ressources naturelles ne se limitent pas seulement aux prescriptions techniques que l'on retrouve habituellement dans les définitions de projet.

Les prescriptions techniques, pour nécessaires qu'elles soient, doivent s'inscrire dans une vision élargie qui suppose un nouveau contrat entre les paysans, les collectivités et les États. Depuis les indépendances, l'Etat s'est souvent défini comme le seul maître d'œuvre du développement rural. Les événements ont démontré qu'au Sahel comme ailleurs dans le monde, l'Etat ne peut s'acquitter seul d'une telle responsabilité.

Tout en reconnaissant que les États doivent continuer à jouer un rôle essentiel de planification, d'orientation, d'encadrement et de coordination des actions de développement sur leurs territoires nationaux, il est devenu évident que l'ampleur des ressources à déployer, et l'envergure des tâches à réaliser nécessiteront l'intervention et l'implication d'acteurs concernés à tous les niveaux, tels que les paysans et les collectivités locales.

L'esprit du nouveau contrat entre les partenaires de la GRN devra s'appuyer sur des principes de partage des ressources et des responsabilités, articulés autour des thèmes suivants :

- le renforcement des capacités, de représentation et de négociation des organisations rurales, de manière à promouvoir leur rôle de composante active de la société civile et d'interlocuteur efficace ;
- la décentralisation politique habilitant les collectivités à exercer certains pouvoirs jusque-là exercés par les Etats ;
- la législation foncière offrant aux utilisateurs de ressources, les garanties nécessaires d'accès égal à la terre et de sécurisation des investissements, essentiels à la modernisation des systèmes de production.

L'approche de développement local constitue l'élément intégrateur de ces trois thèmes définis comme des priorités pour le développement durable de la sous-région.

3.2 La mission du PADLOS

Praia a permis la cristallisation d'idées et d'approches qui germaient sur le terrain depuis plusieurs années. A l'instar de Ségou, Praia n'était ni le commencement ni la fin du processus, mais doit plutôt être vu comme un moment fort, qui a permis de recadrer et de revitaliser un processus en cours. Cinq ans séparent Praia de Ségou. Dans l'éventualité d'un autre événement fort, cinq après Praia - disons à Bobo-Dioulasso - il serait plus stimulant de voir les actions à venir comme "l'avant Bobo" plutôt que comme "l'après Praia".

La mission du PADLOS consistera donc à promouvoir la réalisation des objectifs de ce processus. Mais, pour que ce processus débouche sur un succès, d'ici cinq ans - des progrès tangibles et mesurables devront être atteints dans les quatre domaines suivants :

- les producteurs ruraux (paysans et éleveurs) devront avoir un rôle formel à jouer dans les prises de décision relatives aux politiques et critères d'allocation des ressources. En d'autres termes, ils doivent avoir leur place aux instances où sont prises les décisions les affectant ;
- les efforts actuellement déployés envers la décentralisation, devront aussi induire des changements législatifs qui :
 - 1) accroissent le pouvoir de décision des communautés locales, et leur confèrent une plus grande autorité en matière de génération de revenus ;
 - 2) renforcent la capacité des communautés locales à exercer un contrôle démocratique sur les institutions publiques locales ;
 - 3) définissent l'envergure et les limites de l'autorité publique sur l'investissement privé, et sur les décisions relatives à la gestion des ressources.
- les enquêtes exhaustives sur la tenure foncière, actuellement en cours, doivent déboucher sur des changements législatifs, visant à accroître l'équité et la sécurité foncière pour la majorité des producteurs ruraux. Ces changements ne peuvent pas résulter des seules analyses, dans un monde où la réalité est complexe et où il n'existe pas d'options idéales. Il faudra donc souvent opérer des arbitrages politiques délicats, qui ne pourront se faire que si tous les acteurs ont voix au chapitre ;
- l'analyse des "groupes spécifiques" - notamment les femmes - devra passer d'une simple préoccupation pour l'équité, à la reconnaissance de l'importance de leur rôle économique. Les femmes du Sahel jouent un rôle important dans la production agricole, la petite agriculture commerciale, et les activités non-agricoles génératrices de revenus. Il ne s'agit donc pas d'ajouter de nouvelles initiatives et de nouveaux projets pour les femmes, mais de leur donner leur place dans le processus décisionnel sur des questions qui les touchent, comme la gestion foncière, la décentralisation et la gestion des ressources naturelles.

3.3 Les principes qui sous-tendent l'action du PADLOS

En tant qu'organisation régionale créée par les Etats sahéliens, le CILSS doit faciliter la réflexion et les échanges, et agir comme catalyseur pour la réalisation des objectifs d'intérêt commun, à l'échelle régionale. Les activités du PADLOS s'inspirent de ce rôle fondamental du CILSS. Elles reposent sur quatre principes : le partenariat, l'effet de levier, la responsabilité et le suivi. Les questions gravitant autour de chacun de ces principes sont brièvement présentées, ci-après.

3.3.1 *Partenariat*

Les buts que le PADLOS cherche à atteindre, et les actions concrètes nécessaires pour y arriver, ne sont pas seulement ceux du CILSS, mais aussi ceux des partenaires du développement rural dans les Etats. Ces partenaires sont les gouvernements, les organisations rurales, les ONG et la communauté des bailleurs de fonds impliqués dans des projets d'appui. Ces relations entre partenaires doivent néanmoins tenir compte de la réalité vécue par chacun d'entre eux, et qui se caractérise de la façon suivante :

- chaque "partenaire" représente en fait plusieurs acteurs dans chaque pays: des organisations rurales différentes, des ministères, des ONG (nationales et internationales) et des bailleurs ;
- le PADLOS opère dans neuf pays, chacun avec ses propres partenaires au développement, et à des niveaux différents d'avancement dans la gestion des ressources naturelles. Dans ce contexte potentiellement complexe, il est essentiel pour la conception et la gestion du PADLOS de faire abstraction de la complexité, et de comprendre les relations sous-jacentes que le projet devra influencer. Le tableau 5.2. (Chapitre 5) fournit une perspective plus détaillée sur la relation entre chaque "Activité" appuyée par le PADLOS, et les actions spécifiques attendues des autres partenaires au développement.

3.3.2 *Effet de levier*

Compte tenu de ses ressources relativement modestes, eu égard à l'ampleur des objectifs poursuivis, le PADLOS doit exercer un effet de levier sur les actions des autres partenaires. Dans chacun des pays où il opère, il doit chercher à accroître l'efficacité et l'impact des ressources, plus considérables, dont disposent les autres partenaires. Le projet peut maximiser l'effet de levier qu'il exerce, et ce, de différentes manières :

- en concentrant ses efforts dans les domaines où des ressources sont déjà consacrées aux niveaux nationaux, mais où les intrants régionaux peuvent apporter une différence importante ;
- en aidant à la diffusion d'informations mettant en relief les succès atteints au niveau local, et qui peuvent servir d'exemples utiles aux autres pays de la région ;

- en renforçant la collecte d'information à travers la région, en facilitant l'accès et la diffusion des textes législatifs, en vulgarisant les solutions originales apportées aux problèmes relatifs à la GRN, et autres sujets pertinents ;
- en facilitant les contacts entre les acteurs des différents pays, dans le but d'élargir la base de connaissances, d'information et d'expérience ;
- en facilitant la mise sur pied d'un groupe de spécialistes régionaux constituant une source d'expertise bâtie sur les réalisations concrètes dans les pays du Sahel.

3.3.3 Responsabilité

L'un des rôles du PADLOS consiste à attirer et à maintenir l'attention au plan national et régional sur les progrès accomplis par chacun des partenaires, sur le plan de la gestion des ressources foncières, la réalisation des objectifs de la décentralisation et le renforcement des organisations rurales.

Cette attention crée une "pression morale", par laquelle chaque partenaire se sent responsable des actions qu'il s'est engagé à entreprendre. Les réunions nationales et internationales, ainsi que l'attention médiatique qu'elles suscitent, consacrent le statut prioritaire de ces questions dans les programmes des Etats membres, rendant ainsi plus facile le déblocage des goulots d'étranglement qui pourraient retarder la progression.

Par le passé, le CILSS a réussi à attirer l'attention des plus hautes instances de décision sur la nécessité de réorienter les stratégies et politiques de développement. L'engagement des instances du CILSS envers les Déclarations de Ségou et de Praia, a créé un fort élan en faveur de nouveaux changements politiques. Cet élan dépasse, et de loin, ce qui peut être accompli par des projets individuels.

3.3.4 Suivi

Sans la mise en place de mécanismes d'information et de suivi, il serait impossible d'identifier et de mesurer les progrès réalisés, et difficile d'apporter des ajustements dans l'utilisation des intrants. Un système adéquat d'information et de suivi doit comporter les éléments suivants :

- la collecte de l'information ;
- le stockage et l'organisation de l'information ;
- les indicateurs permettant de suivre l'évolution vers la réalisation des objectifs de développement.

Le rôle du PADLOS dans ce contexte, tiendra compte de ce qui sera fait dans le cadre des différents programmes du CILSS. Par exemple dans le domaine de la collecte et de la gestion de l'information, il s'agira pour le projet de collaborer avec les programmes majeurs Information (AGRHYMET à Niamey) et Recherche agro-socio-économique (INSAH à Bamako). Ces deux programmes ont pour mandat de collecter et de gérer

l'information liée aux ressources naturelles, de s'assurer que les bases de données soient accessibles aux utilisateurs régionaux et internationaux, et de fournir sur une base régulière une synthèse de l'information aux décideurs en matière de gestion des ressources naturelles. Ces fonctions essentielles nécessitent de lourds investissements et requièrent beaucoup de temps de la part du personnel impliqué. Le PADLOS n'a pas l'intention de reproduire ces fonctions.

La fonction d'information/suivi du PADLOS sera concentrée sur la collecte et la gestion de l'information surtout de nature **qualitative** sur la gestion foncière, la décentralisation, les textes législatifs et les organisations paysannes. Contrairement aux systèmes d'information géographique ou à la collecte de données par satellite, cette base de données, tout en étant d'une grande valeur potentielle, ne nécessite pas une technologie d'information complexe ou d'équipements sophistiqués. De plus, ni le programme majeur Recherche agro-socio-économique, ni AGRHYMET n'ont pour mandat de tenir ce genre de base de données qualitatives non géographique. De fait le PADLOS agira davantage comme un **"Centre de collecte régionale des données qualitatives et des expériences"** que comme une base de données techniques sur la gestion des ressources naturelles.

La conception du projet comporte un certain nombre d'indicateurs d'avancement. Sur une base régulière, le PADLOS collectera l'information requise pour actualiser ces indicateurs. L'information proviendra d'un réseau comprenant les propres sources du PADLOS, les sources gouvernementales, les organisations paysannes, les projets, les ONG et les bases de données du programme Recherche agro-socio-économique et d'AGRHYMET.

4. ACTIVITES PRINCIPALES DU PROJET

4.1 Fiche sommaire du Projet

<i>Intitulé du Projet et Sigle</i>	Projet d'Appui au Développement Local au Sahel (PADLOS)
<i>Pays couverts</i>	Tous les pays membres du CILSS
<i>Domaines d'intervention</i>	Gestion décentralisée des Ressources Naturelles; Législation; Organisations rurales.
<i>Objectif stratégique</i>	Fournir un appui aux utilisateurs pour la mise en oeuvre de stratégies et politiques GRN/LCD.
<i>Objectif opérationnel</i>	Contribuer à la création d'un environnement législatif et d'un dialogue institutionnel favorable a la gestion participative des Ressources Naturelles.
<i>Durée du projet</i>	36 mois
<i>Budget total du projet</i>	1,406.943.000 de francs CFA
<i>Domaines d'activités</i>	1) "Plate-forme paysanne" 2) Foncier 3) Décentralisation
<i>Activités transversales</i>	1) Communication 2) Législation 3) Groupes spécifiques
<i>Mécanismes d'exécution</i>	Équipe de trois experts pour l'encadrement, plus le personnel d'appui administratif et logistique basé à Ouagadougou. Personnel de liaison (point focal) à durée déterminée dans chaque Etat membre. Experts à court terme pour des tâches techniques. La plus grande partie des ressources du projet financera des activités spécifiques dont des études, des conférences, des publications, la révision de textes juridiques, la traduction en langues locales, la publication et la distribution des documents etc. L'équipe d'encadrement sera responsable de l'organisation et de la gestion de ces activités, tandis que les consultants à court terme (nationaux, sahéliens et internationaux) seront chargés de leur mise en oeuvre.

4.2 Structure des activités du Projet

Afin de répondre à la complexité d'exécution occasionnée par la grande diversité des actions à mener, et d'exploiter au mieux les compétences de chacun des experts participant au projet, les interventions du projet ont été divisées en deux grands groupes:

- les domaines d'activités : au nombre de trois, ils s'inspirent des grandes orientations de la Conférence de Praia, à savoir la **plate-forme paysanne**, le **foncier** et la **décentralisation** ; chacun des domaines relève de la responsabilité particulière d'un expert ;
- les activités transversales : on retrouve dans ce groupe les activités de support sans lesquelles la bonne marche des domaines d'activités serait compromise ; il s'agit des activités de **communication**, de **législation** et d'**implication des groupes spécifiques** ; chacun des experts exerce le "leadership" pour une de ces activités, ce qui l'amènera à collaborer avec les deux autres dans leur champ de compétence respectif qui leur est particulier.

4.3 Domaines d'Activités

4.3.1 "Plate-forme Paysanne"

La plate-forme vise la promotion du rôle des producteurs ruraux en tant que partenaires privilégiés de l'institution, et acteurs à part entière du développement ; elle entend aussi contribuer à la mise en oeuvre de la Convention Internationale sur la Désertification (CID) dans les pays, surtout dans le cadre de l'élaboration et de la mise en oeuvre participative des Plans d'Actions Nationaux.

Le renforcement des compétences et des capacités des populations rurales est une condition nécessaire pour la mise en oeuvre et la réussite des actions de développement. Ce renforcement se justifie d'une part, par la complexité et la diversité des problèmes pour lesquels il est impossible de trouver des solutions durables sans participation des populations locales, et d'autres part par le fait que les sociétés rurales sahéniennes recèlent un énorme potentiel institutionnel pour l'auto-gestion.

Actions essentielles

- a. Partage avec les autres acteurs, des objectifs et des activités de la plate-forme, en tant qu'instrument d'un partenariat nouveau entre Etats, populations et bailleurs de fonds.
- b. Diagnostic de la structuration des organisations paysannes (Etudes sur les réseaux paysans) ; il s'agit de mettre à la disposition des différents intervenants en milieu rural, des informations fiables sur l'état des organisations paysannes représentatives. Les résultats de l'étude serviront également d'outil de travail pour l'appui institutionnel aux organisations paysannes. L'étude sera consacrée par la publication de brochures sur les réseaux paysans dans les Etats membres.

- c. Identification des besoins d'information et de formation des acteurs de la plate-forme paysanne, et réflexion sur les apports des organisations paysannes aux efforts de développement local (collecte de données, analyse et diffusion de l'information). Cette action vise à renforcer les capacités d'action et de participation de ces organisations en identifiant les besoins d'information : - par filière, concernant les plans, programmes et projets de développement et d'aménagement en cours ou prévus dans leurs régions ; et dans certains domaines tels que la législation, le crédit, etc. Les résultats de l'étude seront mis à la disposition des partenaires travaillant dans le milieu paysan pour leur permettre de mieux adapter leurs actions en faveur des organisations paysannes. Une rencontre régionale sera organisée.
- d. Renforcement des capacités d'organisation et de coordination des structures/réseaux paysans :
- actions de préparation et de sensibilisation dans chaque Etat en direction des autorités politiques compétentes et des organisations paysannes représentatives. Il s'agit d'avoir l'aval politique des Etats dans le développement de ce processus, et l'adhésion des organisations paysannes dans chaque Etat ;
 - appui institutionnel et méthodologique aux organisations paysannes par l'organisation d'échanges relatifs aux techniques et formes d'organisation, aux modes de fonctionnement. Les possibilités de rencontres locales et nationales entre organisations paysannes seront favorisées dans le sens du renforcement des capacités organisationnelles. Les rencontres culmineront en une rencontre régionale qui permettra de réaliser des avancées décisives dans le sens de la plate-forme paysanne ;
 - tournées paysannes : elles constituent un moyen de renforcer la connaissance des populations sur la réalité des pays sahéliens et de permettre des échanges sur les expériences d'organisation et de gestion des ressources naturelles. Au cours du projet, plusieurs tournées seront organisées, sur des thèmes aux niveaux régional et national.
- e. Organisation avec les autres acteurs, de la concertation, du suivi et de la diffusion des expériences initiées.

4.3.2. Foncier

Le processus de dégradation accélérée des ressources naturelles au Sahel, conduit l'ensemble des observateurs à penser qu'il est indispensable pour les Etats membres du CILSS d'opérer des changements substantiels en matière de gestion foncière, afin de favoriser l'établissement de nouveaux rapports et de nouveaux équilibres entre les populations et leur environnement. Les changements à opérer sont d'autant plus urgents, que les évolutions récentes sont caractérisées par la compétition accrue entre différents acteurs pour le contrôle et l'exploitation de la terre, par la multiplication et l'aggravation des conflits fonciers, et par la réticence persistante du secteur privé à investir dans l'économie rurale (agriculture et élevage).

Il faut dès aujourd'hui préparer les conditions juridiques et institutionnelles de l'inévitable intensification de la production, en garantissant l'implication et la sécurisation foncière de l'ensemble des acteurs désormais appelés à jouer, aux côtés de l'Etat un rôle plus actif dans la gestion durable des ressources naturelles (secteur privé, collectivités locales, agriculteurs ou éleveurs, femmes).

Le CILSS doit aider les Etats membres à dégager au niveau national, des options foncières consensuelles à partir desquelles il sera possible de mettre en place des législations foncières équitables, effectives et efficaces, en apportant l'expertise nécessaire, et en favorisant le débat, la réflexion et les échanges d'expériences.

Actions essentielles

- a. Sensibiliser les Etats sur les enjeux futurs du foncier dans le développement des économies sahéliennes, sur les plans technique, économique, politique et social.
- b. Promouvoir l'information, la formation, la vulgarisation, et les échanges en matière de politiques et de législations foncières, en vue de favoriser la capitalisation des expériences et d'améliorer les processus législatifs actuellement en cours.
- c. Appuyer les Etats dans la définition de politiques foncières appropriées: il s'agit, en favorisant l'implication de l'ensemble des acteurs concernés, de faciliter l'émergence d'un consensus foncier national, fondé d'une part sur la garantie d'équité et de justice dans l'accès à la terre, et d'autre part sur la sécurité foncière comme condition préalable à la réalisation des investissements par les différents acteurs.
- d. Apporter un appui méthodologique aux Etats en matière d'élaboration de législations adaptées, à partir d'une approche préconisant l'adoption de textes cadres fixant les principes fondamentaux, tout en laissant la définition des mesures d'application au niveau local.
- e. Participer à la mobilisation des financements au profit des Etats pour la réalisation des réformes nécessaires.

- f. Promouvoir le suivi de la mise en oeuvre des législations foncières (observatoires du foncier).

4.3.3 Décentralisation/Communautés de base

Plusieurs pays membres du CILSS ont inscrit dans leurs programmes d'action, la définition et la mise en oeuvre d'une politique de décentralisation. Le CILSS apportera un appui aux Etats afin de renforcer et d'accompagner efficacement le mouvement associatif des organisations à la base, la mise en place des structures décentralisées pour la gestion des ressources, et la réflexion sur la mobilisation des ressources au niveau local et central.

Pour atteindre pleinement leurs objectifs, certains pays ont mis en place des Commissions Nationales de Décentralisation (CND) ou des structures équivalentes, capables de mener des réflexions et des études, et d'aider à l'élaboration des textes permettant une réelle décentralisation.

Le CILSS se doit de contribuer à cette réflexion en mettant à la disposition des Etats, des analyses d'expériences pertinentes concernant la responsabilisation des communautés de base et la décentralisation. Il y parviendra en facilitant les échanges d'expériences à l'intérieur et entre les pays et en favorisant la mise en place des réseaux sahéliens de décentralisation.

Actions essentielles

- a. Promouvoir l'option de décentralisation en matière de développement auprès des Etats et des populations : journée CILSS sur la décentralisation, foire des initiatives de développement local, encouragement à la création de Commissions Nationales de Décentralisation ou de structures équivalentes là où ce n'est pas encore le cas.
- b. Favoriser les échanges d'expériences et la réflexion commune en matière de décentralisation: échanges et rencontres entre les CND, ateliers de réflexion sur la reconnaissance juridique des communautés rurales, les échelles de décentralisation, la répartition des pouvoirs et des compétences entre l'Etat et les collectivités locales, le financement du développement local...
- c. Collecter et capitaliser les expériences en matière de décentralisation: synthétiser les données et les études de cas sur les expériences de gestion décentralisée des ressources naturelles, et des services publics au Sahel.
- d. Identifier les besoins en formation et information des différents niveaux décentralisés ; créer en partenariat une base de données en matière de gestion décentralisée des ressources naturelles et de développement local, et préparer un guide sur la mobilisation des ressources au niveau local.
- e. Valoriser et diffuser les résultats.

4.4 Activités transversales

4.4.1 Communication

Les activités du PADLOS sont basées sur des orientations fondamentales pour la gestion des ressources naturelles au Sahel qui nécessitent une attention particulière dans le domaine de la communication.

Cette communication consistera d'abord à diffuser le plus largement possible les orientations de base qui sous-tendent les activités du projet, et à recueillir les réactions des différents acteurs impliqués dans la gestion des ressources naturelles.

Tout en permettant d'informer et de rendre compte, les activités de communication doivent aussi offrir l'opportunité d'instaurer un large débat national sur les thèmes et domaines d'activités du PADLOS, de façon à créer les conditions du partenariat, et de l'émergence d'un consensus au niveau de l'ensemble des acteurs concernés.

Enfin les activités de communication devraient permettre d'exercer une influence positive sur les politiques nationales, à travers un processus interne d'adaptation et d'appropriation des différentes activités.

Actions essentielles

a. Ateliers d'échanges et de réflexion

Les échanges sur les nouvelles orientations en matière de GRN doivent être envisagées aux niveaux régional et national. Le CILSS organisera des ateliers d'échanges entre acteurs en vue de permettre à chaque pays de définir un programme d'actions et d'élaborer une stratégie de responsabilisation des différentes catégories d'acteurs.

b. Information

La communication suppose une large information, qui sera réalisée notamment à travers la mise à la disposition et la diffusion des documents de la conférence de Praia. La poursuite de la publication du Bulletin "Echo de Praia" initiée pendant la conférence permettra de soutenir l'ensemble des activités d'information.

En vue de toucher efficacement les acteurs paysans, un appui est prévu pour la simplification et la traduction des documents dans les principales langues sahéliennes de chaque pays. Un appui aux programmes d'information audio-visuels est également envisagé.

c. **Discussions, approfondissement, adaptation.**

Dépassant la simple information unilatérale, les activités de communication constituent un véritable processus de concertation, nécessitant les échanges, l'enrichissement des nouvelles orientations en matière de GRN et leur adaptation aux réalités et besoins de chaque pays.

Ce processus doit s'appuyer sur une implication de l'ensemble des acteurs concernés (institutions étatiques, services techniques, secteur privé, producteurs ruraux, groupes spécifiques), et aussi servir de base au renforcement des stratégies et politiques nationales dans le domaine de la gestion des ressources naturelles.

Un partenariat particulier devra être développé avec la presse, en vue de renforcer ces actions, que le projet appuiera au niveau des Etats, par la production d'une série de documents d'analyse relatifs aux domaines d'activités du projet.

4.4.2 Législation

L'ensemble des acteurs du monde rural s'accordent à dire que, dans les pays sahéliens, les textes législatifs et réglementaires régissant la gestion des ressources naturelles, sont en général inadaptés et non effectifs. La mise en oeuvre de la CID, ainsi que la traduction en actions des orientations de la Conférence de Praia seront inévitablement confrontées à des contraintes liées aux cadres législatif et institutionnel actuels.

La majorité des pays membres a initié un processus de révision des textes. Le PADLOS contribuera à ce processus par des activités d'information, de documentation et d'échanges, en matière de législation sur le foncier et la décentralisation. Il apportera un appui méthodologique en vue d'améliorer la qualité des actions engagées.

Actions essentielles

- a. Collecter et diffuser l'information législative en matière foncière et de décentralisation.
- b. Réunir et diffuser des données sur la législation relative aux organisations rurales dans les Etats membres. Inciter les Etats à simplifier les procédures et à alléger la tutelle administrative.
- c. Élaborer un document d'information sur les expériences de réforme des législations relatives aux ressources naturelles, en vue de favoriser des échanges entre Etats sur les options et les solutions législatives, et de favoriser un mouvement d'harmonisation des législations.

- d. Élaborer des études sur les expériences d'application des textes sur les ressources naturelles (droit moderne, règles et pratiques locales, approches contractuelles, etc.). Il s'agit de dégager une méthodologie appropriée d'élaboration de textes, en partant des expériences tant positives que négatives des Etats en la matière. L'étude sera prolongée par la tenue d'un séminaire de validation et par la préparation d'un guide méthodologique d'élaboration de législations adaptées aux réalités sahéliennes, en collaboration avec les principaux partenaires disposant d'une expertise en la matière.
- e. Suivre les observatoires du foncier et des institutions locales au Sahel. Ces observatoires constitueront des centres de suivi de l'évolution des pratiques et conflits fonciers, ainsi que des institutions de gestion foncières locales, afin de réunir des éléments pertinents pour l'adaptation des législations et l'élaboration d'outils efficaces de prévention des conflits.
- f. Appuyer la traduction des législations relatives aux ressources naturelles dans les langues sahéliennes.

4.4.3. Groupes spécifiques (Femmes - Pasteurs)

L'analyse faite des problèmes de GRN au Sahel a fait ressortir clairement la complexité des aspects liés à la marginalisation de certains groupes, particulièrement les femmes et les pasteurs.

La question de la place des femmes dans la gestion des ressources naturelles se pose d'abord en des termes économiques : les femmes au Sahel assurent 50 % de la production alimentaire et composent 80 % de la main d'oeuvre agricole ; elles pratiquent 80 à 90 % de l'élevage des petits ruminants. A travers leurs activités de production, les femmes couvrent plus de 50 % des besoins de consommation familiale et 100 % des besoins de survie dans les zones qui présentent un taux élevé de migration masculine. Elles assurent pour la famille l'essentiel de l'approvisionnement en eau et en bois.

A l'inverse de l'importance de ce rôle économique reconnu dans la plupart des pays sahéliens, les femmes n'ont pas l'accès direct à la terre : sans sécurisation foncière, aucun investissement durable n'est possible dans le sens d'une intensification de la production.

Pour satisfaire les besoins domestiques, les femmes sont les plus grandes utilisatrices d'eau et de ressources énergétiques naturelles (bois, déchets d'animaux, etc...) : cependant, elles sont tenues en marge des instances communautaires de décision sur les aménagements et sur la gestion des espaces et des points d'eau.

Dans l'approche des questions juridiques et institutionnelles (foncier, décentralisation) et pour celles qui se rapportent à la représentativité du monde rural (plate-forme paysanne) la prise en compte des femmes contribuera à trouver des solutions durables en faveur de la protection et du renouvellement des ressources.

En ce qui concerne les pasteurs, l'élevage occupe une place importante dans le développement des pays Sahéliens. Il contribue de façon importante à l'économie de ces pays par les exportations vers les pays côtiers.

Paradoxalement, les éleveurs ne bénéficient d'aucune garantie dans l'accès aux ressources naturelles (eaux, pâturage, etc.). L'avenir et le développement du secteur sont étroitement liés à une gestion plus équitable des ressources naturelles. En particulier, il est nécessaire de prendre en compte les préoccupations des pasteurs dans l'élaboration des législations foncières au Sahel.

Le CILSS doit approfondir la réflexion sur la situation de ces deux groupes spécifiques, et aider les pays à dégager des orientations appropriées permettant de mettre en oeuvre des stratégies et politiques d'implication des femmes et des pasteurs au débat national et au progrès économique.

Actions essentielles

- a. Veiller à la prise en compte des préoccupations des femmes et des pasteurs dans tous les domaines d'activités du PADLOS, (plate-forme paysanne, foncier, décentralisation).
- b. Favoriser la réflexion sur le statut des femmes dans la GRN en tenant compte des complexités socio-culturelles, et en recherchant des alternatives pour une amélioration réelle de leur accès aux ressources naturelles.
- c. Mener la réflexion sur la promotion du rôle des femmes dans le développement local (participation aux instances locales de décision).
- d. Organiser des échanges d'expériences sur les mécanismes locaux de règlement des conflits agriculteurs/éleveurs (rencontres transfrontalières, visites).
- e. Mener la réflexion sur l'avenir du pastoralisme à travers des études de cas et l'organisation d'un atelier régional.

5. LE PARTENARIAT, ESSENTIEL A LA REUSSITE DU PADLOS

Le CILSS, dispose de ressources financières et humaines limitées, l'empêchant d'exécuter lui-même toutes les activités nécessaires à la réalisation des objectifs du PADLOS (il ne serait d'ailleurs pas souhaitable qu'il le fasse). La mise en oeuvre du PADLOS, repose donc sur le développement d'un partenariat actif et efficace avec différents acteurs, en vue de faire converger l'ensemble des activités prévues vers la réalisation efficiente des objectifs définis.

Le présent chapitre vise à concrétiser l'idée de partenariat et de responsabilisation de l'ensemble des acteurs, tout en précisant les articulations entre les différentes actions.

5.1 Quels sont les autres acteurs et leurs responsabilités ?

En plus du CILSS, la mise en oeuvre du PADLOS reposera sur le développement d'un partenariat actif avec les principaux acteurs suivants :

- Les Etats ;
- Les bailleurs de fonds ;
- Les ONG et projets ;
- Les organisations paysannes.

Les développements ci-dessous préciseront principalement les responsabilités de chacun de ces acteurs aux côtés du CILSS, dans le cadre de la réalisation des domaines d'activités PADLOS ; même s'il ne faut pas oublier que les partenaires du CILSS auront également un apport important à faire dans la réalisation des activités transversales (Voir tableau 5.2 B).

5.1.1 Responsabilités des Etats

Les Etats jouent leur rôle soit à travers les administrations compétentes, soit par des structures ad hoc mises en place dans le cadre des activités après-Praia (CONACILSS, comités nationaux de suivi). Ils interviendront aussi dans un cadre institutionnel régional, telles que les instances du CILSS (Conseil des ministres, Conférence des chefs d'Etat).

Responsabilités dans le domaine de la Plate-forme

- approbation politique des activités de la plate-forme, celle-ci n'étant pas seulement une activité du CILSS, mais d'abord une activité des Etats et des organisations paysannes dans chaque Etat ;
- élaboration et application, en collaboration avec les organisations paysannes, de mécanismes de concertation. Ces mécanismes permettront d'expérimenter les instruments du dialogue administration--populations rurales, favorisant également leur implication au processus de décision ;
- création d'un environnement législatif et réglementaire favorable à la participation paysanne, impliquant entre autres, un réexamen des textes relatifs aux organisations paysannes dans le sens de l'allégement des procédures de constitution, et de l'élimination progressive de la tutelle administrative. Les activités relatives à la législation seront orientées en partie dans ce sens.

Responsabilités dans le domaine de la décentralisation

- mettre en place des structures telles que les CND chargées de réfléchir sur les problèmes et enjeux de la décentralisation, et d'animer le débat devant mener à la conception des options majeures en la matière. Les CND ont un rôle essentiel quant à l'implication des différents acteurs concernés ;
- tenir compte des expériences de développement à la base en vue d'enrichir la réflexion sur la décentralisation ;
- définir les modalités de reconnaissance juridique des communautés de base permettant de rapprocher efficacement le pouvoir décisionnel de la population, ainsi que les mécanismes de partage des responsabilités et des ressources entre Etats et collectivités locales.

Le CILSS mettra son réseau de relations à la disposition des Etats, leur apportant l'expertise sahélienne et internationale nécessaire. Il contribuera aussi à la mobilisation des ressources nécessaires au financement de ces activités.

Responsabilités dans le domaine du foncier

- définition des préoccupations et établissement des besoins de révision en matière foncière et des ressources naturelles ;
- mise en oeuvre effective du processus de révision des textes ;
- adoption de mécanismes de concertation avec les acteurs concernés dans le cadre de la révision des textes régissant le foncier.
- organisation de mécanismes de suivi dans la mise en oeuvre des législations foncières.

5.1.2 Responsabilités des Bailleurs de Fonds

En plus de ceux qui interviennent directement dans le financement du PADLOS, il faut considérer ceux qui, traditionnellement, soutiennent et participent aux activités du CILSS (Club du Sahel), et les partenaires bilatéraux ou multilatéraux de coopération, ponctuellement intéressés par telle ou telle activité spécifique.

Responsabilités dans le domaine de la plate-forme

- contribution à la promotion de la plate-forme auprès des projets et des administrations partenaires ;
- participation à la réflexion sur la mise en oeuvre de la plate-forme et sur le rôle des organisations paysannes ;
- financement d'activités relatives à la plate-forme au niveau régional, et surtout national.

Responsabilités dans le domaine de la décentralisation

- appui aux activités des CND (financement) ;
- soutien de l'implication des organisations paysannes aux rencontres et débats nationaux et régionaux en matière de décentralisation ;
- participation à la réflexion sur l'approfondissement et l'adaptation du processus de décentralisation ;
- évaluation des progrès réalisés par les Etats en matière de décentralisation et de développement local.

Responsabilités dans le domaine foncier

- mise à la disposition des Etats de l'expertise juridique sahélienne et internationale requise et des financements appropriés ;
- appui aux échanges d'expériences législatives en matière foncière ;
- soutien à la vulgarisation des textes pertinents (traductions, édition de brochures) ;
- soutien à l'information et à la formation ;
- participation au suivi de la mise en oeuvre des textes (élaboration des textes complémentaires, mise en place des institutions appropriées).

5.1.3 Responsabilités des ONGS et Projets

Ils occupent une place privilégiée dans les activités PADLOS. De par leur nombre, leur poids dans les actions de développement, et leur proximité par rapport aux préoccupations des populations, ce sont des partenaires majeurs du PADLOS. Il peut s'agir d'ONG nationales ou étrangères.

En plus des ONG, et projets au sens strict, certaines institutions internationales ou régionales peuvent constituer, sur certains volets d'activités, des partenaires précieux pour le CILSS (IPD/Ouagadougou, FAO/Rome, Land Tenure Center/USA...). Une identification/sélection sera faite par le CILSS.

Responsabilités dans le domaine de la plate-forme

- organisation de rencontres ;
- appui logistique et méthodologique à l'organisation de rencontres ;
- participation à la réflexion ;
- renforcement des capacités des organisations paysannes.

Responsabilités dans le domaine de la décentralisation

- participation aux études de cas, en vue notamment de capitaliser les expériences de développement local et de responsabilisation des communautés de base ;
- renforcement des capacités locales des communautés de base, notamment à travers l'information et la formation ;
- participation à la réflexion sur l'approfondissement du processus de décentralisation.

Responsabilités dans le domaine du foncier

- participation aux études de cas ou aux études préliminaires tendant à identifier les difficultés de mise en oeuvre des textes, et à valoriser les pratiques, les expériences et les savoir-faire locaux ;
- participation à la réflexion sur l'élaboration de textes efficaces et effectifs ;
- participation aux concertations sur les projets de textes dans les domaines qui les intéressent (foncier, organisations paysannes, décentralisation).

5.1.4 Responsabilités des Organisations Paysannes

Elles sont les partenaires privilégiés du PADLOS, dont l'un des objectifs est de renforcer leurs capacités organisationnelles. Même si leur nombre très élevé, leur diversité et leur faible structuration, rendent un partenariat plus difficile dans l'immédiat, Ségou et Praia ont démontré la pertinence de leur participation dans les débats sur les questions cruciales du développement et de la GRN au Sahel.

Responsabilités dans le domaine de la plate-forme

- organisation de réunions, rencontres ;
- concertation avec le CILSS et les autres acteurs ;
- échanges d'expériences, tournées ;
- rôle de groupe de pression auprès de l'administration et des bailleurs.

Responsabilités dans le domaine de la décentralisation

- participer pleinement au débat national et régional sur la décentralisation, en exprimant leurs points de vue et en avançant leurs préoccupations spécifiques ;
- apporter leur concours financier au développement local ;
- jouer un rôle de groupe de pression en direction de l'Etat et des bailleurs de fonds.

Responsabilités dans le domaine du foncier

- participation aux études de cas ou aux études préliminaires sur les difficultés d'application des textes ;
- participation à la capitalisation des pratiques locales positives (notamment en matière de règlement des conflits) ;
- participation aux concertations sur les projets de textes importants qui les concernent (foncier, forêts, faune, décentralisation).

5.2. Cadre de Concertation des partenaires

Le tableau 5.2 ci-après tente de rendre compte des hypothèses sous-jacentes à la mise en oeuvre du projet. Il doit :

- permettre de dire si les activités préconisées correspondent au rôle optimum du CILSS ;
- Comporter un niveau de détail minimum permettant d'expliquer les différentes activités ;
- Viser davantage un objectif de communication que de planification.

Tableau 5.2.A : Cadre de concertation pour les domaines d'activités

	OBJECTIF GLOBAL	CILSS	ETATS	BAILLEURS	O.N.G/ PROJET	ORG. PAYSANNE
PLATE FORME PAYSANNE	Accroître participation Org. Pays. aux décisions	Promotion PF (envers Etats, bailleurs) / Approfondir réflexion / Soutien échanges Org. Paysannes / études/Base de données	Approbation/ adoption de mécanismes de concertation/ Mise en place d'un environnement réglementaire favorable	Approbation/ participation à la réflexion/ Financement activités (Rencontres, voyages...)	Appui à l'organisation ¹ de rencontres / Participation à la réflexion	Organisation de rencontres / Concertations / Rôle de groupe de pression
DE CENTRALISATION	Approfondir le processus entamé	Promotion (journée CILSS; foires des initiatives de dév. local) / Réflexion/Appui échanges (CND) / Valorisation-diffusion des résultats	Mise en place CND/concertations/ réflex ^o (CND) / Prise en compte des expériences de responsabilités / Reconnaissance du dévelop. local juridique Collectivités rurales de base Répartit ^o des compétences et ressources	Appui aux CND/ Appui à la participation des Org. Paysannes aux rencontres/ Participation à la réflexion/ Evaluation	Participat ^o aux études de cas Renforcement des capacités locales (formation...) Contribuer à la responsabilisation du développement local	Participation aux rencontres et discussions/ Rôle de groupes de pression - Contrôle de la mise en oeuvre de la décentralisation Contribution, financement de la décentralisation
FONCIER	Accroître l'équité et la sécurisation foncière au profit des différents acteurs	Information-documentation/ Echanges d'expériences/ Réflexion/ Réflexion méthodologie de réforme/Valorisation diffusion des résultats	Concertation sur projets de lois Suivi de la mise en oeuvre des textes	Appui aux processus de révision/Expertise /Soutien à la concertation /Soutien à la formation-information	Participat ^o aux études de cas (valorisation pratiques locales foncières) / Participat ^o à la réflex ^o aux concertations	Participat ^o aux études de cas/ Contribuer à la capitalisation des pratiques locales et aux concertations

Tableau 5.2.B : Cadre de concertation pour activités transversales

	OBJECTIFS	CLISS	ETATS	BAILLEURS	ONG/Projet	Organisat° Pays.
COMMUNICATON	Promouvoir l'ensemble des activités du projet	Diffusion documents/Ateliers, échanges et réflexion/Appui à la presse, publication Echo-Enrichissement de nouvelles orientation en matière de GRN	Approbation des nouvelles orientations politiques Action des comités de suivi (réunions séminaires, forums)	Participation à la réflexion/Financement des actions au niveau national	Contribut° et Organiser° activités sur le développement local / Rôle point focal Participer à la réflexion/Concertation / Rôle de Groupe pression	Organiser° et participer° aux activités/Participation à la réflexion / Rôle de groupe pression
GROUPE SPECTIFIQUES	Favoriser la participation de l'ensemble acteurs au débat nation. et au progrès économique	Approfondissement de la réflexion/Sensibilisation des partenaires (Etats; ONG, Org. Paysannes) information	Adoption mesures favorables aux femmes et pas-seurs Sécurisation foncière	Evaluation/information/Financement de projets pour les groupes spécifiques	Information/formation, sensibilisation/prise en compte des activités pastorales dans les projets GT/Favoriser la participation des femmes aux instances de concertation et de décision	Contribution et participation à la réflexion et échanges d'expériences/ Approbation des orientations/Facilitation de la mise en oeuvre des mesures favorables
LEGISLAT°	Mettre en place un environnement législatif favorable à la GRN	Collecte/diffusion des textes (réactualisation recueil des textes /Etudes et échange sur la mise en oeuvre des textes	Etablir priorités de révision/ Organiser° de mécanismes de concertation /Information-diffusion/Suivi de mise en oeuvre	Appui au processus de révision/ Appui échanges d'expériences/ Soutien à la vulgarisation/	Participation aux concertations sur projets de lois/Participation aux études de cas	Participation aux concertations sur projets lois

6. LES INTRANTS ET LA STRATÉGIE DE GESTION DU PROJET

6.1. Examen des intrants et de l'organisation

6.1.1 Les intrants

Le projet PADLOS, dont la première phase durera 36 mois sera basé au Secrétariat Exécutif du CILSS à Ouagadougou. Durant cette phase, le projet sera doté d'un personnel d'encadrement de trois personnes, de deux employés administratifs à plein temps, d'un chauffeur et d'un planton.

Dans chaque Etat membre, le PADLOS travaillera en étroite collaboration avec le Correspondant National du CILSS (CONACILSS), agent du Ministre de tutelle, chargé de la coordination générale et du suivi de l'ensemble des activités du système CILSS. Le Correspondant national constituera le contact officiel entre le projet et l'administration nationale. Les responsables du PADLOS tiendront le CONACILSS informé de toute activité à entreprendre par le projet (mission, études, réunions, etc.). Le CONACILSS fournira les conseils utiles pour l'exécution du projet et participera à toute réunion de coordination nationale du PADLOS comme représentant du gouvernement.

Pour assurer une coordination technique et logistique rapprochée dans chaque pays, le PADLOS recrutera sur une base temporaire, un répondant technique au niveau national, qui constituera le point focal pour les activités au niveau national et qui travaillera en étroite collaboration avec le CONACILSS.

Par l'intermédiaire du point focal et du CONACILSS, le projet gardera un contact permanent avec les acteurs-clés dans chaque pays, et disposera d'un mécanisme à faible coût pour l'organisation et le soutien des initiatives spécifiques à chaque pays. Le répondant technique national informera régulièrement le CONACILSS de l'évolution des activités du projet au niveau national. Chaque répondant technique national (point focal) doit être un ressortissant du pays où il travaille. Pour l'accomplissement de ces tâches, une moyenne de 6 Hommes/Mois par pays et par année (54 Hommes/Mois par année pour tous les pays) est prévue dans le budget.

Le personnel d'encadrement sera appuyé par des consultants à court terme pour la réalisation de certaines activités du projet sur le terrain. Neuf Hommes/Mois par année de consultants sahéliens à court terme apporteront une continuité et un enrichissement mutuel, dans un souci d'approfondissement de l'expérience régionale. Selon les besoins, et en fonction des disponibilités des bailleurs de fonds, il sera fait appel à des consultants non sahéliens à court terme. Les services de consultants supplémentaires à court terme - essentiellement des consultants nationaux - seront requis pour la réalisation d'études spécifiques au niveau des domaines d'activités ; les budgets nécessaires à la réalisation de ces études prévoient le recrutement de ces consultants.

Les autres intrants consisteront en équipements de bureau, véhicules, ordinateurs, coûts de fonctionnement (fournitures, communications, frais de voyages, carburant, production de documents, etc) et d'autres apports nécessaires à la mise en oeuvre de toutes les activités du projet.

6.1.2 Organisation

Le personnel d'encadrement veillera à la conception, à l'organisation, à la gestion et à la supervision de l'ensemble des activités du projet. Compte tenu de son expertise technique propre, chaque membre du personnel d'encadrement devra être en mesure de comprendre, définir et interpréter les activités du projet qui sont sous sa responsabilité et diffuser les résultats obtenus auprès des partenaires du CILSS.

La réalisation de certaines activités au niveau national telles que les études de cas, les rencontres, pourrait être confiée à des consultants nationaux sahéliens et internationaux travaillant sous la direction de l'équipe du projet.

Le budget du projet reflète le caractère particulier du PADLOS et le rôle spécifique du CILSS. En tant qu'organisation sous-régionale, le CILSS n'exécute pas directement les activités de développement sur le terrain. Son rôle est beaucoup plus de canaliser les énergies au niveau national et de faciliter le progrès sur des questions d'intérêt commun.

La réalisation des cibles visées et la poursuite efficace des activités définies dans le programme du PADLOS, supposent suffisamment de flexibilité pour arriver à un **effet de levier** maximum, dans un environnement sujet aux changements tant sur le plan national qu'au niveau régional. Cette flexibilité se reflétera dans la préparation des budgets détaillés et des calendriers d'exécution pour chaque sous-activité. En effet, l'approche de partenariat qui sous-tend le PADLOS, implique que ces calendriers détaillés ne peuvent être établis qu'après discussion avec les acteurs (les organisations rurales, les gouvernements, les ONG, les projets, etc) dans chaque pays, et, si nécessaire, au plan régional.

6.2. Personnel du Projet

6.2.1 Personnel d'encadrement

Le personnel d'encadrement du projet sera composé de trois spécialistes :

1. **Chef de projet (CP)** 36 Homme/Mois. Le Chef de projet sera chargé du pilotage de l'ensemble des activités du projet et assumera à ce titre la gestion du projet dans sa globalité, incluant entre autres les fonctions suivantes :
 - (i) le rôle de chef de file dans la conception et la négociation (avec les partenaires associés à l'exécution) de la stratégie d'ensemble du projet ;
 - (ii) la responsabilité de superviser la gestion en vue d'assurer une exécution efficace selon les délais, et qui soit techniquement acceptable pour toutes les activités et sous-activités du projet ;
 - (iii) la responsabilité administrative et financière garantissant l'utilisation adéquate des ressources du projet : veiller à la tenue d'une comptabilité régulière et des registres appropriés, la mise en place et le renforcement de systèmes administratifs efficaces.

Le Chef de projet fera un rapport au CILSS et aux bailleurs sur une base régulière et dans les délais prévus, tout en maintenant un contact régulier avec les partenaires-clés associés à l'exécution dans chaque pays, de façon à s'assurer que leurs préoccupations sont adéquatement prises en considération dans la mise en oeuvre du projet. Enfin, le Chef de projet assumera la responsabilité directe du dossier "Plate-forme paysanne", ayant la responsabilité de l'activité transversale "Communication".

2. **Spécialiste en Législation et Gestion Foncière (SLGF)**, 36 Hommes/Mois. Sous la direction du Chef de projet, il aura la responsabilité du dossier "Foncier", tout en assumant la responsabilité de l'activité transversale "Législation". Pour ce dossier, le "Spécialiste en Législation et Gestion Foncière" aura la responsabilité de la planification finale et de l'exécution. Il veillera à ce que les ressources disponibles aient un impact maximal dans la réalisation des objectifs. Il maintiendra une interaction étroite avec les partenaires impliqués dans l'exécution de chaque activité transversale, et aura à mettre au point et à opérationnaliser les stratégies de vulgarisation/publication des résultats concrets obtenus par la réalisation des activités relevant de son domaine de compétence.

Ce spécialiste sera aussi responsable de tous les aspects de la gestion (technique et budgétaire) relative aux consultants et aux autres ressources utilisées pour la réalisation des sous-activités spécifiques.

3. **Spécialiste en Décentralisation/Communautés de Base (SDCB)**, 36 Hommes/Mois. Sous la direction du Chef de projet, il s'occupera du dossier "Décentralisation/communautés de base", tout en ayant la responsabilité de l'activité transversale "Groupes Spécifiques".

Dans le cadre de ce domaine d'activité, ce spécialiste sera responsable de la planification finale et de l'exécution, tout en veillant à ce que les ressources disponibles aient un impact maximal sur la réalisation des objectifs de l'activité. Il maintiendra une étroite interaction avec les partenaires chargés de l'exécution et impliqués dans chaque activité transversale. Il sera également responsable du développement et de la mise en oeuvre des stratégies de vulgarisation et de la publication des résultats obtenus sur le terrain concernant les activités sous sa responsabilité.

Le spécialiste en décentralisation/communautés de base aura aussi la responsabilité de tous les aspects de la gestion (technique, budgétaire) relative aux consultants et aux autres ressources utilisées pour la réalisation des activités relevant de son domaine de compétence.

6.2.2 Personnel administratif

1. **Chargé de programme**, 36 Hommes/Mois. Sous la direction du Chef de projet, il sera responsable de l'organisation logistique du projet. A ce titre il aura à gérer le fichier et les contrats des consultants ; Préparer et coordonner l'échange des documents entre le projet, les autres programmes du CILSS et les différents partenaires ; assurer la logistique des réunions et rencontres (envoi des billets, des invitations, accueil, hébergement, transport) ; Se tenir au courant des projets de voyage du personnel du projet et assurer la coordination logistique des missions dans les pays (contacts, réservations, etc.) ; assurer au Chef de projet un appui pour le suivi financier et administratif du projet en relation avec le centre de gestion.
2. **Secrétaire de Direction** (SD), 36 Hommes/Mois. Sous la responsabilité du Chef de projet, il apportera son concours direct à l'ensemble du personnel d'encadrement pour tous les aspects de leurs responsabilités liées au projet.

6.2.3 Soutien logistique

1. **Chauffeur**, 36 Hommes/Mois. Sous la responsabilité du Chef de projet, il sera au service de l'ensemble de l'équipe dans l'exercice des fonctions liées au projet.
2. **Planton**, 36 Hommes/Mois. Sous la responsabilité du Chef de projet, il prêtera son concours direct à l'ensemble de l'équipe dans l'exercice de leurs fonctions liées au projet.

6.2.4 Personnel à court terme

1. **Répondants techniques au niveau national** (RTN), 162 Hommes/Mois. Un répondant technique au niveau national (point focal) sera recruté pour chaque pays membre du CILSS. Les répondants techniques serviront pour un minimum de 6 Hommes/Mois par année, mais pourraient, sur demande, consacrer plus de temps en fonction des activités planifiées pour leur pays au cours d'une année donnée. Pour plus de flexibilité dans la mobilisation de ces ressources nationales nécessaires, le projet a prévu une moyenne de six mois de répondant technique/année/pays (6 mois x 9 pays x 3 années = 162 H/M au total). Les répondants techniques devront avoir de solides compétences administratives, des contacts fonctionnels avec la communauté de partenaires pour le développement rural dans leur pays et, de préférence, une certaine expérience directe dans le cadre de la mise en oeuvre de programme de développement rural. Ils ne serviront pas en qualité de spécialistes techniques mais plutôt comme coordonnateurs, organisateurs et facilitateurs au niveau national.

2. **Consultants sahéliens à court terme** (CSCT). 27 Hommes/Mois. Ces consultants seront la première source d'expertise technique externe dans la mise en oeuvre des activités. Il est prévu qu'un nombre limité de spécialistes à court terme travailleront avec le projet sur une base régulière, notamment dans le soutien aux activités similaires dans les différents pays et au niveau régional. Par ailleurs, indépendamment des compétences techniques qu'ils apportent au PADLOS, ces spécialistes contribueront de manière importante à trois niveaux :
- (i) l'enrichissement mutuel par la réflexion et l'échange d'expériences à travers la région ;
 - (ii) la mise en place, à long terme, d'un réseau de spécialistes sahéliens qui seront probablement impliqués dans la mise en oeuvre des principaux programmes nationaux dans chacun de leurs pays respectifs et ;
 - (iii) une source informelle mais régulière d'information pour le personnel d'encadrement. Le PADLOS déploiera des efforts particuliers visant à encourager la réflexion, l'échange d'idées et les contacts à long terme au sein même du groupe de consultants sahéliens.
3. **Consultants non sahéliens à court terme**. Jusqu'à 27 Hommes/Mois, selon la disponibilité des sources de financement internationales. Ces consultants apporteront leur concours pour la conception des programmes et pour la mise en oeuvre de sous-activités spécifiques.

6.3. Autres Intrants

Les autres intrants du projet se répartissent dans les catégories suivantes :

Fournitures et équipements : les fournitures de bureau, le mobilier, les ordinateurs et les véhicules du projet.

Coûts de fonctionnement : le loyer, les communications, les coûts de publication et de traduction, la maintenance et les réparations, les voyages dans le cadre du projet et les per diems pour les déplacements aux niveaux national et régional.

Coûts de la mise en oeuvre des activités : la plus grande partie du budget du projet sera consacrée à la mise en oeuvre d'activités spécifiques. La nature exacte des coûts sera fonction de chaque activité. Ces coûts comprendront les honoraires des consultants nationaux, les coûts pour l'organisation de conférences, le soutien direct en faveur des organisations locales, le développement et le maintien d'une base de données, la traduction et la publication etc. Le budget (tableaux 6.4 - 6.5.) englobe tous les coûts associés à chaque activité à l'exception :

- (i) des coûts du personnel d'encadrement (conseiller technique) pris en charge par les partenaires ;
- (ii) des honoraires et des voyages des consultants internationaux.

- (iii) des frais de coordination au noyau central et ;

Ces différents coûts seront financés par des sources extérieures au budget du projet PADLOS.

6.4. Structure du Personnel

Le tableau 6.1. reflète la structure interne du personnel du projet. Tel que discuté au paragraphe 6.5. ci-après, le Chef de projet agira en qualité de responsable du projet dans son ensemble. Chacun des autres membres de l'équipe d'encadrement sera directement responsable d'un domaine d'activités du projet, tout en assumant la responsabilité d'une activité transversale.

Tableau 6.1
Répartition des tâches et responsabilités

Domaines d'activités	Plate-forme paysanne	Foncier	Décentralisation
Activités Transversales.			
Communication	CP	SLGF	SDFD
	CP	CP	CP
Législation	CP	SLGF	SDCB
	SLGF	SLGF	SLGF
Groupes spécifiques	CP	SLGF	SDCB
	SDCB	SDCB	SDCB

6.5. Stratégie de Gestion du Projet

Une gestion efficiente est essentielle à la réussite du projet. Le PADLOS sera confronté à plusieurs défis en matière de gestion ; ces défis sont d'un autre ordre que ceux auxquels sont habituellement confrontés d'autres projets de taille similaire :

- en tout premier lieu figure l'objectif final du projet qui consiste à faciliter l'action des autres, plutôt que de mettre en oeuvre directement les recommandations et conclusions sur le foncier et la décentralisation. Cela implique que le projet devra maintenir un contact constant avec les autres acteurs à travers la région, et qu'il devra être à même d'adapter ses stratégies au fur et à mesure que les alternatives susceptibles de créer des effets de levier se modifient ;

- en deuxième lieu, le PADLOS essayera d'influencer le développement au sein de neuf pays, évoluant chacun dans un contexte institutionnel et politique différent, et progressant à des rythmes divers. De plus, le projet travaillera avec une large gamme d'acteurs dans chacun des pays, comprenant les gouvernements, les organisations rurales, les ONG, les projets et divers bailleurs de fonds ;
- troisièmement, le PADLOS soutient une large gamme d'activités et un très grand nombre de sous-activités. Bon nombre de ces sous-activités ne sont pas directement liées les unes aux autres, mais relèvent plutôt de plus grandes activités au sein de chaque pays membre. Le large éventail d'initiatives que le projet devra entreprendre, combiné à la dimension relativement modeste de chacune d'elles, appelle la mise en place de systèmes de gestion de projet qui seront à la fois souples, solides et efficaces ;
- finalement, bien qu'elles nécessitent une bonne dose d'effort en terme de gestion et d'apport technique, les activités et sous-activités du projet ne seront que des outils devant faciliter l'avancement de la mise en oeuvre des nouvelles orientations relatives à la gestion des ressources naturelles. Aussi, l'aboutissement de chaque activité devra déboucher sur une démarche supplémentaire consistant à publier et à discuter les résultats obtenus.

Pour affronter ces défis, le personnel d'encadrement devra aborder Deux niveaux de gestion :

- (i) la gestion du projet ;
- (ii) la gestion de l'activité.

A chaque niveau de gestion, il devra veiller à ce que les trois fonctions de gestion soient satisfaites :

- (i) la gestion d'ensemble ;
- (ii) la gestion de l'exécution ;
- (iii) la gestion administrative/financière.

Le projet utilisera une approche de gestion, à la fois claire et simplifiée qui définit les responsabilités primaires et secondaires de chacune des fonctions de gestion aux niveaux des activités du projet.

- **La Gestion du Projet** : *La responsabilité de la gestion d'ensemble* relèvera du comité de pilotage et, en bout de piste, du Secrétariat du CILSS, sous la responsabilité duquel se situe le Chef de projet. *La gestion de l'exécution* du projet dans son ensemble, sera la responsabilité directe du Chef de projet. Pour chacune des activités, il délèguera des responsabilités au spécialiste en Législation et Gestion Foncière (SLGF), au spécialiste en Décentralisation/Communautés de Base (SDCB) , qui deviendront responsables de leur bonne exécution. *La responsabilité pour la gestion administrative et financière*, pour tous les aspects du projet relèvera du Chef de projet, qui sera directement appuyé dans cette fonction par le chargé de programme pour le suivi et le Centre de gestion des projets pour l'exécution financière et comptable.
- **Gestion d'Activité** : *la supervision de la gestion* sera assurée par le Chef de projet appuyé par le personnel d'encadrement. Chaque membre de l'encadrement sera responsable de l'exécution des activités relevant de ses compétences et du suivi de administratif et financier.

Tableau 6.2.

Résumé des responsabilités de gestion par niveau et fonction

	SUPERVISION	EXÉCUTION	ADMINST/FINANCE
PROJET	1) Comité de pilotage	1) Chef de projet	1) Chef de projet 2) Centre de Gestion
ACTIVITES	1) Chef de projet 2) RA (CP, SLGF,SDCB)	1) RA (CP, SLGF) 2) RTN/CONACILSS 3) Consultants	1) Centre de gestion 2) RA (CP,SLGF) 3) Chargé de programme 4) RTN/CONACILSS

6.6 Dispositif de gestion du Projet

Le Chef de projet est chargé du pilotage de l'ensemble des activités du projet. Le projet est autonome du point de vue de sa gestion.

Un comité de pilotage se réunit une fois l'an pour définir les budgets et programmes annuels et assurer le suivi-évaluation. Le Comité sera constitué du Chef de projet, du Secrétaire Exécutif ou son délégué, des représentants des Etats et des donateurs.

La gestion financière, comptable et administrative du projet sera assurée par le Centre de gestion à Ouagadougou, qui a la responsabilité de faire la comptabilité et de gérer les opérations financières de tous les projets du CILSS. Le budget du projet prévoit 2% du budget total du PADLOS pour les frais de fonctionnement du Centre de Gestion de Ouagadougou et 2 % pour la coordination.

6.7 Niveau d'effort et budget du Projet

Le niveau d'effort du projet, par catégorie de personnel est présenté au tableau 6.3. Le budget détaillé, par année apparaît aux tableaux 6.4. et 6.5. à la fin du document.

Tableau 6.3. Niveau d'effort par catégorie de personnel

CATÉGORIE DE PERSONNEL	3 ans de niveau d'effort, en Hommes/Mois	COMMENTAIRES
PERSONNEL D'ENCADREMENT		
Chef de projet	36 Hommes/Mois	Personnel permanent pour la durée du projet.
Spécialiste en Législation et Gestion Foncière	36 Hommes/Mois	Permanent pour la durée du projet
Spécialiste en Décentralisation / Communautés de Base	36 Hommes/Mois	Permanent pour la durée du projet
PERSONNEL ADMINISTRATIF		
Chargé de Programme Secrétaire de Direction	36 Hommes/Mois 36 Hommes/Mois	Permanents pour la durée du projet
PERSONNEL DE SOUTIEN		
Chauffeur Planton	36 Hommes/Mois 36 Hommes/Mois	Permanents pour la durée du projet
CONSULTANTS À COURT TERME		
Répondants technique au niveau national	81 Hommes/Mois	Liaison du projet régulier : 3 mois par année pour chacun des 9 pays.
Consultants sahéliens à court terme	27 Hommes/Mois	Selon les besoins exprimés 1 H/M par année et pour chacun des 9 pays
Consultants non sahéliens à court terme	27 Hommes/Mois	Financés lors projet. Services définis selon les besoins.
Consultants nationaux à court terme	A préciser	Financés dans le budget de chaque activité. Besoins précis à définir, dans la planification de chaque activité.
TOTAL SUR 3 ANNEES	459 p./mois + les consultants nationaux à court terme à préciser	

TABLEAU 6.4: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF

Éléments	Activité	Coût Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Première Année	Nombre d'Unités	Deuxième Année	Nombre d'Unités	Troisième Année	Montant Global (FCFA)	Montant Global (\$)
I. PERSONNEL											
<i>Permanent</i>											
Coordonnateur du projet		1,040,000	H/mois	12	12,480,000	12	12,480,000	12	12,480,000	37,440,000	83,200
Spécialiste forçier/législation		1,040,000	H/mois	12	12,480,000	12	12,480,000	12	12,480,000	37,440,000	83,200
Spécialiste femmes décentralisation		1,040,000	H/mois	12	12,480,000	12	12,480,000	12	12,480,000	37,440,000	83,200
1 Conseiller technique		PM	H/mois	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Chargé de programme		600,000	H/mois	12	7,200,000	12	7,200,000	12	7,200,000	21,600,000	48,000
1 Secrétaire de direction		450,000	H/mois	12	5,400,000	12	5,400,000	12	5,400,000	16,200,000	36,000
1 Chauffeur		125,000	H/mois	12	1,500,000	12	1,500,000	12	1,500,000	4,500,000	10,000
1 Planton		75,000	H/mois	12	900,000	12	900,000	12	900,000	2,700,000	6,000
Charges sociales		1,311,000	H/mois	84	15,732,000	84	15,732,000	84	15,732,000	47,196,000	104,880
<i>30.00%</i>											
<i>Consultants</i>											
Internationaux		PM	H/mois	9	0	9	0	9	0	0	0
Sahéliens		1,500,000	H/mois	9	13,500,000	9	13,500,000	9	13,500,000	40,500,000	90,000
Nationaux		500,000	H/mois	54	27,000,000	54	27,000,000	54	27,000,000	81,000,000	180,000
Sous-total Personnel					108,672,000		108,672,000		108,672,000	326,016,000	724,480
II. MATERIEL / EQUIPEMENT											
<i>Consommable</i>											
Fourniture de bureau		300,000	Par mois	12	3,600,000	12	3,600,000	12	3,600,000	10,800,000	24,000
<i>Non-Consommable</i>											
Voitures		10,000,000		2	20,000,000	0	0	0	0	20,000,000	44,444
Moto		1,200,000		1	1,200,000	0	0	0	0	1,200,000	2,667
Equipements de bureau		15,000,000		1	15,000,000	0	0	0	0	15,000,000	33,333
<i>Matériel Informatique</i>											
6 ordinateurs + 1 support		3,000,000		6	18,000,000	0	0	0	0	18,000,000	40,000
Fax, modems, courrier électronique		4,000,000		1	4,000,000	0	0	0	0	4,000,000	8,889
Sous-total Matériel/Équipement					61,800,000		3,600,000		3,600,000	69,000,000	153,333

TABLEAU 6.4: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF

Eléments	Activité	Coût Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Première Année	Nombre d'Unités	Deuxième Année	Nombre d'Unités	Troisième Année	Montant Global (FCFA)	Montant Global (\$)
III FONCTIONNEMENT											
Carburant/lubrifiant		134,000	Par mois	12	1,608,000	12	1,608,000	12	1,608,000	4,824,000	10,720
Entretien/réparation		335,000	Par mois	12	4,020,000	12	4,020,000	12	4,020,000	12,060,000	26,800
Entret. & fonction. des bureaux		200,000	Par mois	12	2,400,000	12	2,400,000	12	2,400,000	7,200,000	16,000
Communication (fax, tel, courriel)		300,000	Par mois	12	3,600,000	12	3,600,000	12	3,600,000	10,800,000	24,000
Location		500,000	Par mois	12	6,000,000	12	6,000,000	12	6,000,000	18,000,000	40,000
Traduction		500,000	Par mois	12	6,000,000	12	6,000,000	12	6,000,000	18,000,000	40,000
Production des documents		833,333	Par mois	12	10,000,000	12	10,000,000	12	10,000,000	30,000,000	66,667
Voyages/missions		10,000,000	Par pers/an	4	40,000,000	4	40,000,000	4	40,000,000	120,000,000	266,667
Location tout-terrain		4,000,000	Par an	1	4,000,000	1	4,000,000	1	4,000,000	12,000,000	26,667
Formation du personnel		3,000,000	Par an	1	3,000,000	1	3,000,000	1	3,000,000	9,000,000	20,000
Sous-total fonctionnement					80,628,000		80,628,000		80,628,000	241,884,000	537,520
IV ACTIVITES											
1. Plate-forme paysanne											
Appui aux instt. paysannes	COM	20,000,000	Par an	1	20,000,000	1	20,000,000	1	20,000,000	60,000,000	133,333
Documents paysans	COM/LEG	5,000,000	Par an	1	5,000,000	1	5,000,000	1	5,000,000	15,000,000	33,333
Tournées paysannes	COM	10,000,000	Par activité	1	10,000,000	1	10,000,000	1	10,000,000	30,000,000	66,667
Rencontres "besoins informations"	COM	5,000,000	Par activité	1	5,000,000	1	5,000,000	1	5,000,000	15,000,000	33,333
Rencontres régionales paysannes	COM/LEG	25,000,000	Par activité	1	25,000,000	0	0	0	0	25,000,000	55,556
Document d'évaluation	COM	10,000,000	Par activité	0	0	0	0	0	0	10,000,000	22,222
Atelier méthodologique	COM	12,000,000	Par activité	1	12,000,000	1	12,000,000	1	12,000,000	36,000,000	80,000
Points focaux	COM	12,000,000	Par an	0	0	0	0	0	0	0	0
Programmes de communication	COM	5,000,000	Par an	1	5,000,000	1	5,000,000	1	5,000,000	15,000,000	33,333
Echos de Praia	COM	2,000,000	Par an	1	2,000,000	1	2,000,000	1	2,000,000	6,000,000	13,333
2. Décentralisation / Communautés de bases											
Etudes diagnostiques	GSP/LEG	10,000,000	Par activité	1	10,000,000	0	0	0	0	10,000,000	22,222
Etudes exper. devt. local & femmes	GSP/LEG	15,000,000	Par activité	1	15,000,000	1	15,000,000	1	15,000,000	45,000,000	100,000
Rencontre intern. Femmes & insttan. décisions	GSP/COM	30,000,000	Par activité	0	0	1	30,000,000	0	0	30,000,000	66,667
Elaboration Guide Femmes	GSP/COM	10,000,000	Par activité	0	0	1	10,000,000	0	0	10,000,000	22,222
Rencontre région. sur les commissions nationales	LEG/GSP	15,000,000	Par activité	1	15,000,000	0	0	0	0	15,000,000	33,333
Bases de données	COM	20,000,000	Par an	1	20,000,000	1	20,000,000	1	20,000,000	60,000,000	133,333
Rencontre cadre juridique	LEG	15,000,000	Par activité	0	0	1	15,000,000	0	0	15,000,000	33,333
Foire sur l'initiative locale	COM	15,000,000	Par activité	0	0	1	15,000,000	1	15,000,000	30,000,000	66,667
Etude sur mobilisation des ressources	LEG	15,000,000	Par activité	0	0	0	0	1	15,000,000	15,000,000	33,333
Elaboration du guide sur mobilisation des ressources	COM	15,000,000	Par activité	0	0	0	0	1	15,000,000	15,000,000	33,333

TABLEAU 6.4: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF

Eléments	Activité	Coût Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Première Année	1 Nombre d'Unités	Deuxième Année	2 Nombre d'Unités	Troisième Année	3 Nombre d'Unités	Montant Global (FCFA)	Montant Global (\$)
3. Foncier												
Réseau foncier	COM	15,000,000	Par an	1	15,000,000	1	15,000,000	1	15,000,000	1	45,000,000	100,000
Rencontre conflits fonciers	GSP/COM	25,000,000	Par activité	0	0	0	0	0	1	1	25,000,000	55,556
Réactualisation des textes	LEG	3,000,000	Par an	1	3,000,000	0	0	0	1	1	3,000,000	6,000,000
Ateliers méthodologiques sur les textes	LEG	5,000,000	Par activité	1	5,000,000	1	5,000,000	1	5,000,000	1	15,000,000	33,333
Etudes sur les expériences (y compris groupes spécifiques)	GSP/LEG	20,000,000	Par activité	1	20,000,000	1	20,000,000	1	0	0	40,000,000	88,889
Elaboration finale méthodologique	LEG	15,000,000	Par activité	0	0	0	0	1	15,000,000	1	15,000,000	33,333
Appui méthod. - langues nationales	LEG/COM	10,000,000	Par an	1	10,000,000	1	10,000,000	1	10,000,000	1	30,000,000	66,667
Inventaire serv. jurid. ruraux	LEG	25,000,000	Par activité	1	25,000,000	0	0	0	0	0	25,000,000	55,556
Atelier services juridiques	LEG/COM	20,000,000	Par activité	0	0	1	20,000,000	0	0	0	20,000,000	44,444
Sous-total Activités					222,000,000		234,000,000		222,000,000		678,000,000	1,506,667
TOTAL					473,100,000		426,900,000		414,900,000		1,314,900,000	2,922,000
DIVERS					23,655,000		21,345,000		20,745,000		65,745,000	146,100
CONTRIBUTION AU CENTRE DE GESTION					9,462,000		8,538,000		8,298,000		26,298,000	58,440
TOTAL GENERAL					506,217,000		456,783,000		443,943,000		1,406,943,000	3,126,540

TABLEAU 6.5: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF AN 1

Eléments	Activité	Côt Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Première Année
I. PERSONNEL					
<u>Permanent</u>					
Coordonnateur du projet		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
Spécialiste foncier/législation		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
Spécialiste femmes décentralisation		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
1 Conseiller technique	PM		H/mois	0	0
1 Chargé de programme		600,000	H/mois	12	7,200,000
1 Secrétaire de direction		450,000	H/mois	12	5,400,000
1 Chauffeur		125,000	H/mois	12	1,500,000
1 Planton		75,000	H/mois	12	900,000
Charges sociales	30.00%	1,311,000	H/mois	84	15,732,000
<u>Consultants</u>					
Internationaux	PM		H/mois	9	0
Sahéliens		1,500,000	H/mois	9	13,500,000
Nationaux		500,000	H/mois	54	27,000,000
<u>Sous-total Personnel</u>					108,672,000
II MATERIEL / EQUIPEMENT					
<u>Consommable</u>					
Fourniture de bureau		300,000	Par mois	12	3,600,000
<u>Non-Consommable</u>					
Voitures		10,000,000		2	20,000,000
Moto		1,200,000		1	1,200,000
Equipements de bureau		15,000,000		1	15,000,000
<u>Matériel informatique</u>					
6 ordinateurs + 1 support		3,000,000		6	18,000,000
Fax, modems, courrier électronique		4,000,000		1	4,000,000
<u>Sous-total Matériel / Equipement</u>					61,800,000
III FONCTIONNEMENT					
<u>Carburant/lubrifiant</u>		134,000	Par mois	12	1,608,000
<u>Entretien/réparation</u>		335,000	Par mois	12	4,020,000
<u>Entret & fonction. des bureaux</u>		200,000	Par mois	12	2,400,000
<u>Communication (fax, tel, courrier)</u>		300,000	Par mois	12	3,600,000
<u>Location</u>		500,000	Par mois	12	6,000,000
<u>Traduction</u>		500,000	Par mois	12	6,000,000
<u>Production des documents</u>		833,333	Par mois	12	10,000,000
<u>Voyages/missions</u>		10,000,000	Par pers/an	4	40,000,000
<u>Location tout-terrain</u>		4,000,000	Par an	1	4,000,000
<u>Formation du personnel</u>		3,000,000	Par an	1	3,000,000
<u>Sous-total fonctionnement</u>					80,628,000

TABLEAU 6.5: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF AN 1

Eléments	Activité	Côut Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Première Année
IV ACTIVITES					
<i>1. Plate-forme paysanne</i>					
Appui aux instit. paysannes	COM	20,000,000	Par an	1	20,000,000
Documents paysans	COM/LEG	5,000,000	Par an	1	5,000,000
Tournées paysannes	COM	10,000,000	Par activite	1	10,000,000
Rencontres "besoins informations"	COM	5,000,000	Par activite	1	5,000,000
Rencontres régionales paysannes	COM	25,000,000	Par activite	1	25,000,000
Document d'évaluation	COM/LEG	10,000,000	Par activite	0	0
Atelier méthodologique	COM	12,000,000	Par activite	1	12,000,000
Points focaux	COM	12,000,000	Par an	0	0
Programmes de communication	COM	5,000,000	Par an	1	5,000,000
Echos de Praia	COM	2,000,000	Par an	1	2,000,000
<i>2. Décentralisation / Communautés de bases</i>					
Etudes diagnostiques	GSP/LEG	10,000,000	Par activite	1	10,000,000
Etudes exper. devt. local & femmes	GSP/LEG	15,000,000	Par activite	1	15,000,000
Rencontre intern. Femmes & instan. décisions	GSP/COM	30,000,000	Par activite	0	0
Elaboration Guide Femmes	GSP/COM	10,000,000	Par activite	0	0
Rencontre région. sur les commissions nationales	LEG/GSP	15,000,000	Par activite	1	15,000,000
Bases de données	COM	20,000,000	Par an	1	20,000,000
Rencontre cadre juridique	LEG	15,000,000	Par activite	0	0
Foire sur l'initiative locale	COM	15,000,000	Par activite	0	0
Etude sur mobilisation des ressources	LEG	15,000,000	Par activite	0	0
Elaboration du guide sur mobilisation des ressources	COM	15,000,000	Par activite	0	0
<i>3. Foncier</i>					
Réseau foncier	COM	15,000,000	Par an	1	15,000,000
Rencontre conflits fonciers	GSP/COM	25,000,000	Par activite	0	0
Réactualisation des textes	LEG	3,000,000	Par an	1	3,000,000
Ateliers méthodologiques sur les textes	LEG	5,000,000	Par activite	1	5,000,000
Etudes sur les expériences (y compris groupes spécifiques)	GSP/LEG	20,000,000	Par activite	1	20,000,000
Elaboration finale méthodologique	LEG	15,000,000	Par activite	0	0
Appui méthod. - langues nationales	LEG/COM	10,000,000	Par an	1	10,000,000
Inventaire serv. jurid. ruraux	LEG	25,000,000	Par activite	1	25,000,000
Atelier services juridiques	LEG/COM	20,000,000	Par activite	0	0
<u>Sous-total Activités</u>					222,000,000
TOTAL					473,100,000
DIVERS					5.00%
CONTRIBUTION AU CENTRE DE GESTION					2.00%
TOTAL GENERAL					506,217,000

TABLEAU 6.5: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF AN 2

Eléments	Activité	Côté Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Deuxième Année
I. PERSONNEL					
<u>Permanent</u>					
Coordonnateur du projet		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
Spécialiste foncier/législation		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
Spécialiste femmes décentralisation		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
1 Conseiller technique	PM		H/mois	0	0
1 Chargé de programme		600,000	H/mois	12	7,200,000
1 Secrétaire de direction		450,000	H/mois	12	5,400,000
1 Chauffeur		125,000	H/mois	12	1,500,000
1 Planton		75,000	H/mois	12	900,000
Charges sociales	30.00%	1,311,000	H/mois	84	15,732,000
<u>Consultants</u>					
Internationaux	PM		H/mois	9	0
Sahéliens		1,500,000	H/mois	9	13,500,000
Nationaux		500,000	H/mois	54	27,000,000
<u>Sous-total Personnel</u>					108,672,000
II MATERIEL / EQUIPEMENT					
<u>Consommable</u>					
Fourniture de bureau		300,000	Par mois	12	3,600,000
<u>Non-Consommable</u>					
Voitures		10,000,000		0	0
Moto		1,200,000		0	0
Equipements de bureau		15,000,000		0	0
<u>Matériel informatique</u>					
6 ordinateurs + 1 support		3,000,000		0	0
Fax, modems, courrier électronique		4,000,000		0	0
<u>Sous-total Matériel / Equipement</u>					3,600,000
III FONCTIONNEMENT					
<u>Carburant/lubrifiant</u>		134,000	Par mois	12	1,608,000
<u>Entretien/réparation</u>		335,000	Par mois	12	4,020,000
<u>Entret & fonction. des bureaux</u>		200,000	Par mois	12	2,400,000
<u>Communication (fax, tel, courrier)</u>		300,000	Par mois	12	3,600,000
<u>Location</u>		500,000	Par mois	12	6,000,000
<u>Traduction</u>		500,000	Par mois	12	6,000,000
<u>Production des documents</u>		833,333	Par mois	12	10,000,000
<u>Voyages/missions</u>		10,000,000	Par pers/an	4	40,000,000
<u>Location tout-terrain</u>		4,000,000	Par an	1	4,000,000
<u>Formation du personnel</u>		3,000,000	Par an	1	3,000,000
<u>Sous-total fonctionnement</u>					80,628,000

TABLEAU 6.5: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF AN 2

Eléments	Activité	Côt Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Deuxième Année
IV ACTIVITES					
<i>1. Plate-forme paysanne</i>					
Appui aux instit. paysannes	COM	20,000,000	Par an	1	20,000,000
Documents paysans	COM/LEG	5,000,000	Par an	1	5,000,000
Tournées paysannes	COM	10,000,000	Par activite	1	10,000,000
Rencontres "besoins informations"	COM	5,000,000	Par activite	1	5,000,000
Rencontres régionales paysannes	COM	25,000,000	Par activite	0	0
Document d'évaluation	COM/LEG	10,000,000	Par activite	0	0
Atelier méthodologique	COM	12,000,000	Par activite	1	12,000,000
Points focaux	COM	12,000,000	Par an	0	0
Programmes de communication	COM	5,000,000	Par an	1	5,000,000
Echos de Praia	COM	2,000,000	Par an	1	2,000,000
<i>2. Décentralisation / Communautés de bases</i>					
Etudes diagnostiques	GSP/LEG	10,000,000	Par activite	0	0
Etudes exper. devt. local & femmes	GSP/LEG	15,000,000	Par activite	1	15,000,000
Rencontre intern. Femmes & instan. décisions	GSP/COM	30,000,000	Par activite	1	30,000,000
Elaboration Guide Femmes	GSP/COM	10,000,000	Par activite	1	10,000,000
Rencontre région. sur les commissions nationales	LEG/GSP	15,000,000	Par activite	0	0
Bases de données	COM	20,000,000	Par an	1	20,000,000
Rencontre cadre juridique	LEG	15,000,000	Par activite	1	15,000,000
Foire sur l'initiative locale	COM	15,000,000	Par activite	1	15,000,000
Etude sur mobilisation des ressources	LEG	15,000,000	Par activite	0	0
Elaboration du guide sur mobilisation des ressources	COM	15,000,000	Par activite	0	0
<i>3. Foncier</i>					
Réseau foncier	COM	15,000,000	Par an	1	15,000,000
Rencontre conflits fonciers	GSP/COM	25,000,000	Par activite	0	0
Réactualisation des textes	LEG	3,000,000	Par an	0	0
Ateliers méthodologiques sur les textes	LEG	5,000,000	Par activite	1	5,000,000
Etudes sur les expériences (y compris groupes spécifiques)	GSP/LEG	20,000,000	Par activite	1	20,000,000
Elaboration finale méthodologique	LEG	15,000,000	Par activite	0	0
Appui méthod. - langues nationales	LEG/COM	10,000,000	Par an	1	10,000,000
Inventaire serv. jurid. ruraux	LEG	25,000,000	Par activite	0	0
Atelier services juridiques	LEG/COM	20,000,000	Par activite	1	20,000,000
<u>Sous-total Activités</u>					234,000,000
TOTAL					426,900,000
DIVERS	5.00%				21,345,000
CONTRIBUTION AU CENTRE DE GESTION	2.00%				8,538,000
TOTAL GENERAL					456,783,000

TABLEAU 6.5: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF AN 3

Eléments	Activité	Côût Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Troisième Année
I. PERSONNEL					
<u>Permanent</u>					
Coordonnateur du projet		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
Spécialiste foncier/législation		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
Spécialiste femmes décentralisation		1,040,000	H/mois	12	12,480,000
1 Conseiller technique	PM		H/mois	0	0
1 Chargé de programme		600,000	H/mois	12	7,200,000
1 Secrétaire de direction		450,000	H/mois	12	5,400,000
1 Chauffeur		125,000	H/mois	12	1,500,000
1 Planton		75,000	H/mois	12	900,000
Charges sociales	30.00%	1,311,000	H/mois	84	15,732,000
<u>Consultants</u>					
Internationaux	PM		H/mois	9	0
Sahéliens		1,500,000	H/mois	9	13,500,000
Nationaux		500,000	H/mois	54	27,000,000
<u>Sous-total Personnel</u>					108,672,000
II MATERIEL / EQUIPEMENT					
<u>Consommable</u>					
Fourniture de bureau		300,000	Par mois	12	3,600,000
<u>Non-Consommable</u>					
Voitures		10,000,000		0	0
Moto		1,200,000		0	0
Equipements de bureau		15,000,000		0	0
<u>Matériel informatique</u>					
6 ordinateurs + 1 support		3,000,000		0	0
Fax, modems, courrier électronique		4,000,000		0	0
<u>Sous-total Matériel / Equipement</u>					3,600,000
III FONCTIONNEMENT					
<u>Carburant/lubrifiant</u>		134,000	Par mois	12	1,608,000
<u>Entretien/réparation</u>		335,000	Par mois	12	4,020,000
<u>Entret & fonction. des bureaux</u>		200,000	Par mois	12	2,400,000
<u>Communication (fax, tel, courrier)</u>		300,000	Par mois	12	3,600,000
<u>Location</u>		500,000	Par mois	12	6,000,000
<u>Traduction</u>		500,000	Par mois	12	6,000,000
<u>Production des documents</u>		833,333	Par mois	12	10,000,000
<u>Voyages/missions</u>		10,000,000	Par pers/an	4	40,000,000
<u>Location tout-terrain</u>		4,000,000	Par an	1	4,000,000
<u>Formation du personnel</u>		3,000,000	Par an	1	3,000,000
<u>Sous-total fonctionnement</u>					80,628,000

TABLEAU 6.5: PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL: COUT ESTIMATIF AN 3

Eléments	Activité	Côût Unitaire	Unités	Nombre d'Unités	Troisième Année
IV ACTIVITES					
<u>1. Plate-forme paysanne</u>					
Appui aux instit. paysannes	COM	20,000,000	Par an	1	20,000,000
Documents paysans	COM/LEG	5,000,000	Par an	1	5,000,000
Tournées paysannes	COM	10,000,000	Par activité	1	10,000,000
Rencontres "besoins informations"	COM	5,000,000	Par activité	1	5,000,000
Rencontres régionales paysannes	COM	25,000,000	Par activité	0	0
Document d'évaluation	COM/LEG	10,000,000	Par activité	1	10,000,000
Atelier méthodologique	COM	12,000,000	Par activité	1	12,000,000
Points focaux	COM	12,000,000	Par an	0	0
Programmes de communication	COM	5,000,000	Par an	1	5,000,000
Echos de Praia	COM	2,000,000	Par an	1	2,000,000
<u>2. Décentralisation / Communautés de bases</u>					
Etudes diagnostiques	GSP/LEG	10,000,000	Par activité	0	0
Etudes exper. devt. local & femmes	GSP/LEG	15,000,000	Par activité	1	15,000,000
Rencontre intern. Femmes & instan. décisions	GSP/COM	30,000,000	Par activité	0	0
Elaboration Guide Femmes	GSP/COM	10,000,000	Par activité	0	0
Rencontre région. sur les commissions nationales	LEG/GSP	15,000,000	Par activité	0	0
Bases de données	COM	20,000,000	Par an	1	20,000,000
Rencontre cadre juridique	LEG	15,000,000	Par activité	0	0
Foire sur l'initiative locale	COM	15,000,000	Par activité	1	15,000,000
Etude sur mobilisation des ressources	LEG	15,000,000	Par activité	1	15,000,000
Elaboration du guide sur mobilisation des ressources	COM	15,000,000	Par activité	1	15,000,000
<u>3. Foncier</u>					
Réseau foncier	COM	15,000,000	Par an	1	15,000,000
Rencontre conflits fonciers	GSP/COM	25,000,000	Par activité	1	25,000,000
Réactualisation des textes	LEG	3,000,000	Par an	1	3,000,000
Ateliers méthodologiques sur les textes	LEG	5,000,000	Par activité	1	5,000,000
Etudes sur les expériences (y compris groupes spécifiques)	GSP/LEG	20,000,000	Par activité	0	0
Elaboration finale méthodologique	LEG	15,000,000	Par activité	1	15,000,000
Appui méthod. - langues nationales	LEG/COM	10,000,000	Par an	1	10,000,000
Inventaire serv. jurid. ruraux	LEG	25,000,000	Par activité	0	0
Atelier services juridiques	LEG/COM	20,000,000	Par activité	0	0
<u>Sous-total Activités</u>					222,000,000
TOTAL					414,900,000
DIVERS					20,745,000
CONTRIBUTION AU CENTRE DE GESTION					8,298,000
TOTAL GENERAL					443,943,000

A N N E X E A

CADRE LOGIQUE

<p>EXTRANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Amélioration des connaissances sur les pratiques de GRN; -Observatoires fonciers mis en place dans les États; -CND mises en place dans les États; -Procédures de mise en place et de gestion d'Org. Rurales (OR) facilitées. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les activités, études, conférences produisent des conclusions éclairantes; -Les observatoires fonciers élargissent la connaissance et la compréhension des mécanismes/pratiques d'accès et de gestion des ressources foncières; -Les CND font avancer le débat sur la décentralisation et proposent des mécanismes viables de partage des pouvoirs et des ressources; -Les OR prennent une part plus importante au débat sur Foncier/Décentralisation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Publications du CILSS, du PADLOS, des États et des Institutions; -Rapports techniques des études réalisées; -Rapports d'activités des partenaires impliqués; -Couverture des médias; -Ateliers-restitution des missions de suivi et autres activités. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les ressources humaines matérielles et financières sont utilisées efficacement; -Collaboration-confiance effective et constante entre tous les partenaires; -Volonté politique réelle des États, des Institutions et des autres partenaires; -La réalisation des activités prévues est facilitée à tous les niveaux.
<p>INTRANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Experts Sahlin: 108 Mp -C. Tec. exp: 36 -Pers. adm: 108 -Prs. logst: 72 -Cts Nat/Sah: 108 -Matériel-équipement; -Fonctionnement; -Activités/projet. 	<p>ORDRE DE GRANDEUR/INTRANTS (000.000 Fcfa)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pers. Sahlin: 309 -C. Techn. expat.: --- (fin. hors-projet) -Mat/éqt: 69 -Fonctionnement: 242 -Activités/projet: 728 -Plt-firm paysn: (212) -Déc./Comm. Base: (245) -Foncier: (221) Divers 58 TOTAL 1.406 	<p>Protocoles d'entente entre le CILSS et les Bailleurs de Fonds;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rapports financiers; -Vérifications comptables. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le CILSS obtient le financement souhaité auprès des Bailleurs de Fonds; -Les ressources matérielles et humaines sont disponibles.

A N N E X E B

CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

[illegible]

A N N E X E C

INDICATEURS

INDICATEURS ET CADRE DE SUIVI

1. INTRODUCTION

Pour éviter tout gaspillage de temps et d'argent dans le cadre du PADLOS, il convient d'apporter une réponse adéquate aux trois questions ci-après :

Question	Réponse
Quels sont les changements attendus du projet ?	Définition des RÉSULTATS
Comment mesurer les résultats du projet ?	Identification des INDICATEURS
Comment peut-on mesurer les progrès accomplis au cours du projet ?	Plan de SUIVI

2. DEFINITION DES RESULTATS

2.1 Ciblage des domaines

D'après l'objectif opérationnel du PADLOS, le premier résultat escompté est de :

Contribuer à la création d'un environnement législatif et d'un dialogue institutionnel favorables à la gestion participative des ressources naturelles.

Or cet objectif est trop large pour constituer la base d'une action. C'est la raison pour laquelle il a été affiné, des résultats concrets ayant été recherchés dans les domaines suivants :

- Rôle des collectivités rurales ("plate-forme paysanne")
- Foncier ("sécurité foncière")
- Décentralisation
- Statut des groupes défavorisés (thème transversal)

Les progrès dans ces domaines sont *nécessaires* mais non *suffisants* pour la réalisation de l'objectif opérationnel. D'autres conditions doivent, en effet, être remplies notamment en matière de politique des prix, de politique économique, de démocratisation, etc. Le PADLOS limite ses activités aux domaines susmentionnés : (a) parce qu'ils sont considérés comme hautement prioritaires, (b) parce qu'ils correspondent à l'avantage comparatif du CILSS, (c) parce que d'importants progrès peuvent être accomplis dans chacun d'eux au cours des prochaines années, (d) parce que le CILSS souhaite concentrer ses ressources afin de les optimiser.

2.2 Comment atteindre les résultats du projet ?

Même dans les domaines susmentionnés, le PADLOS se concentre sur *deux moyens* d'action:

- *Communication et partage de l'information* afin d'aider les groupes cibles à participer au mieux au dialogue et aux prises de décision sur les plans local, national et régional.
- *Modification de la législation* afin d'adapter le cadre qui façonne les droits, les options et les incitations ouverts aux principaux acteurs de la GRN au Sahel.

Ces deux domaines concourent directement à la réalisation de l'objectif opérationnel, à savoir la création d'un "*environnement législatif et d'un dialogue institutionnel favorables à la gestion participative des ressources naturelles*".

2.3 Mieux comprendre les résultats du PADLOS

Pour comprendre de façon réaliste les résultats escomptés du projet, il convient de rappeler brièvement les trois principes sur lesquels il se fonde :

- *Le PADLOS soutient l'hypothèse Ségou/Praia.* Les ateliers régionaux de Ségou et de Praia définissent l'hypothèse fondatrice du PADLOS : la réforme des politiques, des incitations et des droits en matière de gestion locale est la priorité absolue dans le secteur public. C'est elle qui permettra de mettre la GRN au Sahel sur la bonne voie. Le PADLOS, qui s'inscrit dans cette hypothèse, *doit donc être jugé à la lumière de sa contribution à la réalisation de l'Agenda de Praia et non de sa contribution directe au résultat final de la GRN.* En conséquence, si l'hypothèse Ségou/Praia est fondamentalement erronée, les ressources du PADLOS seront mal affectées. Cependant, cette hypothèse a reçu le soutien de la plupart des gouvernements, des donateurs, organisations rurales et ONG. On peut donc dire que le PADLOS, dans la mesure où il contribue à la réalisation dudit Agenda, correspond à une bonne utilisation des ressources, *sur la base des connaissances les plus fiables et les plus généralement acceptées qu'on peut avoir actuellement.*
- *Le PADLOS doit être pragmatique.* Son rôle est, en effet, d'apporter un soutien critique là où une telle action est susceptible d'amener des résultats, mais aussi de maintenir le dialogue et l'action lorsque ceux-ci marquent le pas. En tant qu'organisation régionale, le CILSS n'est pas directement responsable du résultat final mais cela ne l'empêche pas, loin de là, d'assumer un rôle vital en maintenant l'agenda Ségou-Praia au premier plan des priorités nationales, surtout à une époque où gouvernements et collectivités locales font face à des problèmes aussi divers qu'urgents, qui sollicitent leur attention sur tous les plans.

- *Le PADLOS doit conjuguer ses efforts avec les autres principaux acteurs.* La dimension régionale du CILSS implique que le PADLOS mobilise les ressources d'autres acteurs de la région : organisations rurales, ONG locales, gouvernements, bailleurs de fonds et projets. Etant donné que le projet est appelé à collaborer avec de nombreux autres acteurs dans divers secteurs et dans neuf pays, son efficacité se mesurera à l'influence qu'il aura sur la dynamique au sens large qui est déjà en oeuvre dans la région et qui existe indépendamment du projet.

Dans ces conditions, quels résultats peut-on attendre du PADLOS dans les trois années qui lui sont imparties mais aussi au-delà ? Dans le reste de la présente section, nous nous attacherons à dégager, en termes généraux, les grandes questions sur lesquelles le PADLOS est appelé à exercer son influence. Le chapitre suivant sera consacré aux indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis dans ce sens. Si le PADLOS est couronné de succès, nous obtiendrons tout ou partie des résultats suivants :

- Les organisations rurales et les groupes défavorisés auront davantage voix au chapitre au niveau national et dans les décisions concernant la GRN.
- Les organisations rurales et les groupes défavorisés seront plus à même de participer au dialogue national (information, organisation, statut juridique).
- Le cadre juridique (modification des lois portant sur la sécurité foncière, la décentralisation, les droits des collectivités locales et le rôle des groupes défavorisés) aura progressé. Des progrès mesurables en termes de textes adoptés ou proposés, mais aussi en termes d'acquisition de connaissances et de changement des mentalités chez les principaux acteurs.
- Enfin, étant donné l'importance du CILSS pour l'échange d'idées et d'informations au plan régional, le PADLOS devra sans doute contribuer à gommer les différences entre pays dans les connaissances et les mentalités comme dans le domaine juridique.

3. QUELS INDICATEURS

3.1 Que faut-il entendre par "indicateurs"

Ce terme recouvre à la fois les "indicateurs sociaux", les "indicateurs d'environnement" et les "indicateurs de programme". Le présent document porte essentiellement sur la définition d'indicateurs de programme. Cette expression recouvre à son tour une ou plusieurs mesures *indépendantes* et corrélées avec les objectifs du programme. Nous nous intéresserons en premier lieu aux indicateurs permettant de savoir dans quelle mesure les conditions prévalant dans les pays du Sahel se conforment, avec le temps, aux résultats attendus du PADLOS, tels que définis lors de la conception du programme. Enfin, cette action ne vise pas à définir des "indicateurs d'environnement" en tant que tels ni des indicateurs de résultat final. Les programmes du CILSS ne visent pas (généralement) à remédier à une mauvaise gestion des ressources naturelles. Leur but est plutôt de créer les conditions préalables à une bonne gestion des ressources naturelles et à l'instauration de relations structurelles adéquates entre le cadre de réglementation et les prises de décision de la GRN au niveau local. Ainsi, les indicateurs de programme permettent de quantifier les progrès accomplis dans le sens des objectifs du programme.

3.2 Indicateurs : De quelles informations avons-nous besoin ?

Un indicateur doit être facile à observer et il doit être corrélé aux changements auxquels on s'intéresse, mais qui sont difficiles à observer directement. En règle générale, dans les processus complexes, on ne peut observer directement les changements désirés. Dans certains cas, même si l'on fait abstraction du coût, du temps et des ressources, il n'existe pas de mesure directe et convenue de la chose étudiée. Il en est ainsi notamment lorsqu'on veut des informations sur un événement qui n'est pas encore survenu. On ne peut encore le mesurer mais il existe, parfois, des indicateurs observables dont on peut penser qu'ils lui sont corrélés et qui permettent de connaître plus ou moins la probabilité de survenance de cet événement. Ainsi les indicateurs économiques permettent de savoir si l'économie avance dans une certaine direction avant que ce mouvement ne soit directement mesurable.

Cet exemple le montre, un indicateur est inutile s'il n'est pas corrélé à la chose étudiée. Or, comme il ne s'agit que d'un indicateur et non du phénomène lui-même, la corrélation ne peut être qu'hypothétique. A son tour, l'hypothèse peut être extrêmement vague ("une idée") ou très précise (un modèle économétrique). Qu'il soit très élaboré ou très simple, ce "modèle conceptuel" est la base de la définition d'un indicateur.

Il ne faut pas sous-estimer l'utilité du modèle conceptuel. Dans le cas du projet PADLOS, le modèle conceptuel permettant de savoir si une action publique se traduit par des résultats concrets sur le terrain, se fonde sur l'acceptation au niveau régional de l'hypothèse Ségou/Praia et non sur une hypothèse propre au PADLOS. Comme nous l'avons déjà signalé, à propos des indicateurs du PADLOS, si l'hypothèse de base s'avère fausse (si la corrélation supposée n'existe pas réellement) nous n'avons en fait pas d'indicateur. Dans ce cas, nous n'aurions qu'une série de statistiques sans rapport entre elles mais facilement observables. Ce lien indissociable entre la rigueur conceptuelle et la réalité souvent réfractaire du terrain crée une tension qu'il faut savoir gérer pour mettre au point un indicateur, quel qu'il soit.

Enfin, *les indicateurs proposés doivent évoluer pour rester efficaces*. En effet, la connaissance analytique des relations s'améliore, les priorités en matière de ressources naturelles au Sahel se précisent, l'objet des programmes s'affine et, surtout, les essais sur le terrain fournissent des données qui permettent de contrôler l'efficacité des indicateurs. L'un des principes fondamentaux sur lesquels se basent les meilleurs indicateurs de programme disponibles en matière d'environnement et de ressources naturelles (tels que le cadre d'indicateurs du Bureau Afrique de l'USAID) est que l'observation continue, le retour d'informations et l'affinement sont aussi importants, du point de vue méthodologique, que la rigueur analytique initiale.

3.3 Objet des indicateurs

On ne peut déterminer la qualité d'un indicateur dont on ne connaît pas l'objet initial. Cette règle vaut même lorsque les domaines sur lesquels l'indicateur fournit des informations sont analogues. Supposons, par exemple, que l'on ait à définir des indicateurs appropriés permettant d'évaluer la "situation alimentaire" :

- S'il s'agit d'éclairer la communauté internationale sur la situation alimentaire des populations rurales dans le Nord du Mali, il faut sélectionner les indicateurs les mieux corrélés avec la situation alimentaire. Sachant que la collecte d'indicateurs a un coût, il faut donc rejeter les indicateurs fournissant des données imprécises ou peu fiables sur la situation alimentaire.
- Si l'objet des indicateurs sur la situation alimentaire est de donner l'alerte afin d'éviter la famine, il faut retenir des indicateurs différents. En fait, les programmes d'alerte contre la famine retiennent des indicateurs imprécis et peu fiables qui permettent de lancer le plus tôt possible une surveillance dans les zones menacées. Ils rejettent donc les indicateurs qui, malgré une corrélation étroite avec la situation alimentaire et malgré la facilité avec laquelle on peut les collecter, se manifestent trop tard.

Les indicateurs développés dans le présent document ont pour but la bonne gestion des programmes. Le retour d'information qu'on en obtient doit permettre au CILSS, au pays hôte et aux bailleurs de fonds de juger de l'avancement du PADLOS et de mieux affecter les ressources lorsqu'il n'y a pas de progrès ou que le progrès n'est pas uniforme. Par conséquent et par définition, les indicateurs de gestion du programme servent également à l'évaluation du programme.

3.4 Indicateurs PADLOS proposés

Nous proposons, dans la présente section, un ensemble d'*indicateurs quantifiables* permettant d'améliorer la gestion du programme grâce au retour d'information. Etant donné les ambiguïtés inhérentes au suivi de processus sociaux et réglementaires complexes, sur lesquels le PADLOS veut peser, le mieux est que certains indicateurs procèdent d'une simple évaluation des connaissances et comportements des principaux acteurs sur les grandes questions qui sous-tendent les droits des communautés locales, le foncier, la décentralisation et le rôle de groupes défavorisés. L'instrument d'évaluation proposé est simple, mais il doit être développé séparément au cours des six premiers mois du projet. L'enquête proposée sur les connaissances et comportements est décrite dans l'encadré ci-après. Elle fournit la meilleure remontée d'information sur les multiples changements attendus du PADLOS concernant l'échange d'informations et les étapes préparatoires de la réforme législative.

Enquêtes sur les connaissances et comportements

Les enquêtes sur les connaissances et comportements (ECC) sont l'outil le plus fréquemment utilisé pour obtenir des indicateurs quantifiables dans trois cas : (i) lorsque le résultat final est difficile à quantifier ; (ii) lorsqu'il n'y a pas à craindre de changement pouvant affecter le résultat final au cours de la période de suivi ; (iii) lorsque le programme vise à modifier les connaissances et comportements des décideurs. Ces enquêtes se fondent sur un modèle relativement simple qui, selon nous, doit être conçu séparément au cours des six premiers mois du projet. Séparément, car il convient d'assurer l'objectivité de l'outil de mesure.

Certaines enquêtes ECC nécessitent des techniques d'échantillonnage statistique complexes. Toutefois, le nombre des acteurs cibles dans chaque pays étant, selon nous, très limité (moins de 100 personnes facilement identifiables) on a plutôt intérêt à choisir des modèles bien plus simples permettant à chaque personne concernée de répondre à un questionnaire. Même lorsque le taux de réponse n'est pas de 100 %, les résultats demeurent statistiquement utiles. Enfin, il faut absolument que le *premier* questionnaire soit accompagné d'une entrevue personnelle (effectuée par les coordinateurs nationaux du PADLOS), les questionnaires suivants (tous les six mois) pourront être remplis, dans la plupart des cas, par les intéressés eux-mêmes. Dans les zones rurales, il faudra à chaque fois une interview personnelle.

Indicateur 1 :

Modification de la note globale lors des enquêtes sur les connaissances et comportements

Les enquêtes servent à mesurer les connaissances et comportements des principaux acteurs (secteurs public et privé) concernant les questions sur lesquelles le PADLOS entend exercer une influence. La note globale se fondera sur les éléments suivants :

- Un système de notation simple (bon, moyen, faible) pour chaque ensemble d'acteurs, sachant que "bon" correspond à une valeur de 3, "moyen" à une valeur de 2 et "faible" à une valeur de 1.
- Un ensemble défini de groupes de décideurs dans chaque pays. En général, il faudrait cinq à huit groupes par pays (tels que "les ministères directement concernés par les choix en matière de GRN", "les ministères directement concernés par le financement du développement rural", les "collectivités locales", les "organisations rurales", les "ONG locales assurant la GRN au niveau rural", etc.). Interviewer, dans chaque groupe, plusieurs individus appartenant à des niveaux divers.

- Une "note par pays" attribuée d'après la somme des notes de tous les groupes étudiés.

Objet de l'indicateur : La "note globale" permet de mesurer les progrès globaux pour toute la région à la lumière des objectifs fixés par le PADLOS

Moyens de mesure : Enquêtes sur les connaissances et comportements

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 2 :

Modification du nombre de pays à partir de la note minimale attribuée lors des enquêtes sur les connaissances et comportements

Objet de l'indicateur : Mesurer l'ampleur des progrès accomplis dans les divers pays

Moyens de mesure : Enquêtes sur les connaissances et comportements

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 3 :

Modification de la variance entre les notes par pays attribuées lors des enquêtes sur les connaissances et comportements

Objet de l'indicateur : Fournir une indication "secondaire" et plus affinée sur l'efficacité du PADLOS dans l'application des leçons, des informations et des méthodes des pays les "mieux placés" vers ceux qui sont "moins bien placés"

Moyens de mesure : Enquêtes sur les connaissances et comportements

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 4 :

Modification de la variance au sein des pays d'après les notes par groupe attribuées lors des enquêtes sur les connaissances et comportements

Objet de l'indicateur : Fournir une indication "secondaire" et plus affinée sur l'efficacité du PADLOS dans l'application des leçons, des informations et des méthodes d'un groupe cible à l'autre dans un même pays. Cet indicateur est particulièrement important car le but est d'obtenir la plus grande participation au niveau national et de mobiliser tous les groupes clés afin de favoriser le changement dans un pays donné.

Moyens de mesure : Enquêtes sur les connaissances et comportements

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 5 :

Evolution du nombre des lois et règlements positifs (appropriés) concernant les populations rurales, les groupes défavorisés, le foncier et la décentralisation qui ont été adoptés au niveau national

Objet de l'indicateur : Mesurer l'impact final des objectifs du PADLOS. Il est évident qu'en trois ans l'évolution de cet indicateur ne sera pas très visible car la modification finale de la législation est une oeuvre de longue haleine.

Moyens de mesure : Base de données du PADLOS sur la modification de l'environnement législatif

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 6 :

Evolution du nombre de lois et règlements positifs (appropriés) concernant les populations rurales, les groupes défavorisés, le foncier et la décentralisation qui ont été préparés en vue d'un débat au niveau national

Objet de l'indicateur : Fournir une mesure intermédiaire de l'action en faveur du changement de l'environnement législatif dans la période précédant la survenance des changements finaux.

Moyens de mesure : Base de données du PADLOS sur la modification de l'environnement législatif

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 7 :

Evolution du nombre de pays ayant adopté des lois et règlements positifs (appropriés), depuis le démarrage du projet, concernant les populations rurales, les groupes défavorisés, le foncier et la décentralisation

<i>Objet de l'indicateur :</i>	Mesurer l'ampleur du <u>changement</u> législatif dans les divers pays
<i>Moyens de mesure :</i>	Base de données du PADLOS sur la modification de l'environnement législatif
<i>Fréquence :</i>	Semestrielle

Indicateur 8 :

Evolution du nombre de pays ayant préparé des lois et règlements positifs (appropriés), depuis le démarrage du projet, concernant les populations rurales, les groupes défavorisés, le foncier et la décentralisation

<i>Objet de l'indicateur :</i>	Mesurer l'ampleur des <u>progrès</u> accomplis sur le plan législatif, dans les divers pays
<i>Moyens de mesure :</i>	Base de données du PADLOS sur la modification de l'environnement législatif
<i>Fréquence :</i>	Semestrielle

Indicateur 9 :

Evolution du nombre de pays ayant organisé des réunions au niveau national, associant tous les acteurs clés nationaux et concernant les populations rurales, les groupes défavorisés, le foncier et la décentralisation

<i>Objet de l'indicateur :</i>	Mesurer la participation et les progrès accomplis d'après l'Agenda Praia/Ségou
<i>Moyens de mesure :</i>	Rapports des coordinateurs nationaux du PADLOS
<i>Fréquence :</i>	Semestrielle

Indicateur 10 :

Modification en volume des ressources financières disponibles (à partir de sources nationales ou internationales) pouvant être affectées aux changements législatifs en matière de foncier et de décentralisation

- Objet de l'indicateur :** Mesurer le degré de priorité accordé à ces secteurs clés au niveau national. Cet indicateur "synthétique" est l'une des mesures les plus précieuses du succès du PADLOS car l'un des objectifs principaux de ce programme régional est de favoriser la mise en oeuvre de l'Agenda Ségou/Praia. Nous avons exclu les ressources affectées au "communautés rurales" et aux "groupes défavorisés", difficiles à mesurer au moyen de cet indicateur. Elles sont traitées dans le cadre d'autres indicateurs.
- Moyens de mesure :** Base de données du PADLOS sur la modification de l'environnement législatif
- Fréquence :** Semestrielle

Indicateur 11 :

Evolution en pourcentage des législateurs, juristes et magistrats nationaux qui se préoccupent des grandes questions concernant l'Agenda Ségou/Praia

- Objet de l'indicateur :** Cet indicateur peut s'inscrire dans l'indicateur 1 (sur les connaissances et comportements des principaux acteurs). Cependant, il convient d'en assurer le suivi séparément vu l'importance vitale de ce groupe pour le changement de l'environnement législatif. Si, au bout d'un certain temps, aucun changement de connaissances et des comportements n'est observé parmi les membres de ce groupe clé, c'est que le progrès en matière législative reste un vain mot.
- Moyens de mesure :** Des enquêtes simplifiées sur les connaissances et les comportements dans le cadre d'interviews particulières.
- Fréquence :** Semestrielle

Indicateur 12 :

Evolution du nombre de pays dotés d'une Commission nationale de décentralisation (CND) qui fonctionne

Objet de l'indicateur : Mesurer la progression du dialogue au niveau national. Par "CND qui fonctionne" il faut entendre une structure minimale permanente, un bon niveau de participation et une fréquence suffisante des réunions.

Moyens de mesure : Rapports des coordinateurs nationaux du PADLOS

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 13 :

Evolution des échanges d'informations entre pays hors PADLOS

Objet de l'indicateur : Mesurer l'influence du PADLOS sur les flux d'information en dehors des circuits qu'il supervise directement. Cet indicateur permet donc de mesurer l'effet catalyseur du projet. Il faudra, toutefois, définir avec précision les échanges à observer pour que l'indicateur soit réellement mesurable.

Moyens de mesure : Rapports des coordinateurs nationaux du PADLOS

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 14 :

Modification du nombre de langues locales dans lesquelles les textes de loi ont été traduits

Objet de l'indicateur : Mesurer la participation réelle des communautés locales au dialogue au niveau national. L'indicateur porte davantage sur le nombre de "langues locales" que sur le nombre de textes de lois traduits dans ces langues car il y a souvent plusieurs langues locales dans chaque pays. En effet, il est plus utile (et plus équitable) de traduire un seul texte fondamental dans toutes les langues d'un pays que plusieurs textes en une seule langue.

Moyens de mesure : Base de données du PADLOS sur la modification de l'environnement législatif

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 15 :

Pourcentage d'ateliers PADLOS bénéficiant d'une participation effective des communautés rurales et groupes défavorisés

Objet de l'indicateur : Mesurer la crédibilité que le PADLOS lui-même accorde à ses propres objectifs. Il s'agit là, à certains égards, d'un "indicateur d'activité". On peut, d'après les contrats de suivi, déterminer le *nombre* d'ateliers soutenus par le projet mais ces contrats n'indiqueront probablement pas dans quelle mesure le PADLOS adhère au plan interne aux critères qu'il préconise pour la région. Il faut, en effet, entendre par "participation effective", la participation à la planification, la possibilité d'envoyer des représentants sélectionnés par les groupes cibles et une action manifeste visant à assurer une plus grande participation préalablement à l'atelier.

Moyens de mesure : Information recueillie dans les rapports des ateliers de travail du PADLOS

Fréquence : Semestrielle

Indicateur 16 :

Pourcentage d'ateliers PADLOS ou de suivi d'ateliers coparrainés par d'autres partenaires clés de la GRN au Sahel

Objet de l'indicateur : Mesurer l'adhésion du PADLOS au principe du partenariat et efficacité dans la mobilisation des ressources et des autres partenaires sahéliens.

Moyens de mesure : Information recueillie dans les rapports des ateliers de travail du PADLOS

Fréquence : Semestrielle

4. PLAN DE SUIVI

Le présent chapitre a pour objet les principaux éléments du plan de suivi, à savoir :

- Qui doit recueillir et présenter l'information sur les indicateurs ?
- Quand collecter ladite information ?
- Comment présenter ladite information et à qui ?
- Comment utiliser les indicateurs ?

4.1. Qui doit recueillir et présenter l'information sur les indicateurs ?

Il est indispensable que la responsabilité de la collecte et de l'élaboration des rapports sur les indicateurs du PADLOS soit assumée par des personnes n'appartenant pas au personnel du projet. La *crédibilité* revêt en effet la plus haute importance et des conflits peuvent naître lorsque la préparation des rapports sur les indicateurs est confiée à des membres du personnel car ils seraient juge et partie. Les rapports internes ne seraient pas crédibles auprès de la direction du CILSS, des pays hôtes et des bailleurs de fonds, ce qui réduirait à néant l'action entreprise à cet égard.

D'ailleurs, l'élaboration de rapports sur les indicateurs ne nécessite pas une "infrastructure" lourde. La plupart des données nécessaires peuvent, en fait, être obtenues auprès du projet (interviews et enquêtes effectuées par les coordinateurs nationaux du PADLOS, rapports sur les ateliers, bases de données soutenues par le projet, etc.). C'est la raison pour laquelle la supervision du type d'informations collectées, l'objectivité des données et l'interprétation des résultats doivent être confiées à des éléments extérieurs dont l'objectivité ne saurait être mise en doute.

4.2. Comment présenter l'information et à qui ?

Le rapport sur les indicateurs doit être concis, facile à lire et standardisé. En effet, les indicateurs ont, avant tout, pour objet d'aider les décideurs à apprécier les progrès accomplis, à évaluer les performances et à affecter au mieux les ressources. Un rapport long et fastidieux irait donc à l'encontre de cet objectif.

L'équipe chargée de la préparation des rapports sur les indicateurs pourra s'inspirer du modèle ci-après, après révision et ajustement, sous réserve d'agrément par le CILSS :

1. Introduction

- Exposé succinct et normalisé du contenu et de l'objet du rapport (un paragraphe)
- Exposé des principaux changements intervenus pendant la période concernée (s'il y a lieu) : un paragraphe.
- Analyse/interprétation : efficacité des indicateurs, appréciation des retours d'information sur les indicateurs à noter par les responsables du programme (une page maximum).

2. Indicateurs : exposé synoptique

Présentation normalisée sous forme de tableau de l'efficacité de chaque indicateur sur l'ensemble de la durée concernée (une page).

3. Présentation des indicateurs

Présenter à raison d'une demi-page par indicateur (i) une description de l'indicateur (ii) l'objet de l'indicateur (iii) efficacité historique et actuelle de l'indicateur et (iv) présentation graphique simple de la performance historique et actuelle.

Prévoir, toujours sur la même demi-page par indicateur et à raison d'un paragraphe, une analyse et/ou interprétation de l'efficacité de l'indicateur sur la période concernée ainsi que les tendances relatives aux résultats de l'indicateur sur la durée du projet.

Il est impératif que le rapport sur les indicateurs soit largement distribué au sein de la direction du CILSS mais aussi auprès des responsables nationaux, des agences de bailleurs de fonds, etc.

4.3 Quand collecter l'information et quand établir des rapports ?

La fréquence préconisée est de six mois. Dans les trois mois suivant le lancement du projet, une équipe indépendante élaborera l'instrument d'enquête sur les connaissances et les comportements et définira le modèle à respecter pour les rapports sur les indicateurs. Les premières enquêtes doivent démarrer aussitôt après, ce qui permettra aux équipes concernées de réajuster leurs instruments d'enquête après confrontation avec le terrain. Dès lors, la collecte de données se fera de façon régulière -réduisant d'autant l'effort à fournir par le projet (par l'intermédiaire de rapports d'ateliers, bases de données, etc.). Toutes les données relatives aux rapports semestriels doivent être remises par les équipes de terrain et par le siège du PADLOS deux semaines au moins avant la date de publication du rapport.

Il faudra également prévoir un rapport plus complet sur les indicateurs à mi-vie du projet, avec analyse approfondie des retours d'information suscités par les trois premiers rapports et une analyse détaillée et par indicateur autour des questions suivantes : (a) les indicateurs suscitent-ils une remontée d'information utile, sinon, comment les modifier ? et (b) importance dudit retour d'information pour la direction du programme. Ce rapport doit être préparé suffisamment à l'avance pour servir à l'évaluation à mi-vie du projet.

A N N E X E D

TERMES DE REFERENCES

1. LE CHEF DE PROJET

1.1. Tâches

Sous l'autorité du Secrétaire Exécutif, et en conformité avec les orientations du Plan Triennal du CILSS et du Programme Majeur Politique de Gestion des Ressources Naturelles, le Chef de Projet sera chargé du bon fonctionnement du Projet, tant sur le plan administratif que sur le plan technique et financier.

A ce titre, il est responsable de la coordination de l'ensemble des activités du Projet :

- il prépare les réunions du Comité de Pilotage et assure la mise en oeuvre de leurs décisions. Aussi, il participe aux réunions du Comité Technique et de Gestion du Programme Majeur Politique de Gestion des Ressources Naturelles et représente le projet dans le Réseau Régional de Gestion des Ressources Naturelles ;
- il prépare les rapports semestriels d'activités prévus dans les accords entre les partenaires ;
- il participe à toute réunion convoquée par le Secrétaire Exécutif du CILSS.
- Il gère la communication avec les partenaires intérieurs (projets et programmes du CILSS) et les partenaires extérieurs (Club du Sahel, FAO, IPD, etc.).

Sur le plan technique, le Chef de projet sera chargé de l'animation des activités menées au niveau régional, de la coordination de l'appui à donner au niveau national (comité national ou relais nationaux) et de toutes autres missions qui pourraient lui être confiées par le Secrétaire Exécutif. Il veillera par ailleurs, en relation avec le Noyau Central, à la contribution du projet aux autres initiatives dans le domaine de la Gestion des Ressources Naturelles.

En outre, en plus des tâches de coordination des activités relatives à la législation, à la décentralisation et les groupes spécifiques, il sera chargé pour exécuter les tâches spécifiques relatives au processus de mise en oeuvre de la plateforme paysanne.

1.2. Qualifications Requises

- diplôme d'Etudes universitaires ou Grande Ecole (minimum Maîtrise ou diplôme équivalent) ayant des compétences dans une des disciplines ci-après : économie, agro-économie, socio-économie, agronomie, élevage) ;
- avoir un minimum de 5 ans d'expériences dans les projets de recherche et/ou de développement, une expérience et une bonne connaissance du fonctionnement des institutions régionales ou sous-régionales sera un plus ;
- avoir une bonne expérience dans la gestion des projets et de l'approche participative des problèmes régionaux ; avoir une grande capacité de travail et une aptitude à la collaboration et à l'animation d'une équipe multidisciplinaire.

2. EXPERT EN FONCIER ET LEGISLATION

2.1. Tâches

Sous l'autorité du Chef de projet, et en conformité avec les orientations du Plan Triennal du CILSS et du Programme Majeur Politique de Gestion des Ressources Naturelles, l'expert en Foncier et législation sera chargé du suivi et de la mise en oeuvre des activités du projet relatives à l'appui que le CILSS apportera aux pays dans le domaine de la révision des textes législatifs et réglementaires sur la Gestion des Ressources Naturelles.

A ce titre, il sera chargé de :

- collecter et analyser les textes législatifs et réglementaires adoptés ou en cours d'élaboration relatifs à la gestion des ressources naturelles et à la décentralisation ;
- contribuer à la réalisation des études sur les expériences dans les domaines de réformes des législations, de l'application des textes et du développement local afin de promouvoir les échanges d'expériences entre les différents acteurs ;
- Suivre la mise en place et le fonctionnement des observatoires du foncier et des institutions locales au niveau des pays.

2.2. Qualifications Requises

- diplôme d'études universitaires ou grande école (minimum maîtrise ou diplôme équivalent) en droit avec une connaissance du développement et de l'environnement;
- avoir un minimum de 5 ans d'expériences dans les projets de recherche et/ou de développement, une expérience et une bonne connaissance du fonctionnement des institutions régionales ou sous-régionales sera un plus ;
- avoir une grande capacité de travail et une aptitude à la collaboration et à l'animation d'une équipe multidisciplinaire.

3. EXPERT "DECENTRALISATION/COMMUNAUTES DE BASE"

3.1. Tâches

Sous l'autorité du Chef de projet, et en conformité avec les orientations du Plan Triennal du CILSS et du Programme Majeur Politique de gestion des ressources naturelles, l'expert en "Décentralisation" sera chargé du suivi et de la mise en oeuvre des activités du projet relatives à la décentralisation/communautés de base et les groupes spécifiques.

A ce titre, il est sera chargé de :

- animer les échanges d'expériences entre les commissions nationales décentralisation;
- animer l'organisation de promotion de la décentralisation et du développement local;
- coordonner les études sur les expériences de développement local ;
- collecter et analyser les différentes approches et résultats des expériences dans le domaine des activités génératrices de revenus, surtout par rapport à leur impact sur la gestion des ressources naturelles ;
- Participer aux activités du projet relatives à l'organisation de la plate - forme paysanne et au foncier.

3.2. Qualifications Requises

- diplôme d'études universitaires ou grande école (minimum maîtrise ou diplôme équivalent) ayant des compétences dans les disciplines ci-après : droit, économie, agro-économie, socio-économie, agronomie, élevage) ;
- avoir un minimum de 5 ans d'expériences dans les projets de recherche et/ou de développement, une expérience et une bonne connaissance du fonctionnement des institutions régionales ou sous-régionales sera un plus ;
- avoir une grande capacité de travail et une aptitude à la collaboration et à l'animation d'une équipe multidisciplinaire.

4. CHARGE DE PROGRAMME

4.1. Tâches

Sous l'autorité du chef de projet, et en conformité avec les orientations du Plan Triennal du CILSS et du Programme Majeur Politique de Gestion des Ressources Naturelles, le chargé de programme sera chargé de l'administration interne du projet.

A ce titre, il est sera chargé de :

- appuyer l'équipe du projet dans l'élaboration et le suivi des programmes et des calendriers de travail dans un système informatisé ;
- élaborer, en collaboration avec les autres experts, le programme annuel de travail et procéder à sa mise à jour périodiques ;
- répondre directement ou préparer des réponses aux lettres reçues par le projet ;
- préparer et coordonner la diffusion des documents entre le projet , les autres programmes du CILSS et les différents partenaires ;
- gérer le fichier et les contrats des consultants ;
- en rapport avec l'expert chargé du dossier, contribuer à la négociation et l'administration des contrats, accords et protocoles d'entente avec les partenaires (consultants, agences d'exécution, pays membres) ;
- se tenir au courant des projets de voyage du personnel du projet et assurer la coordination logistique des missions dans les pays (contacts, réservations, etc.);
- assurer la logistique des rencontres et réunions organisées par le projet ;
- assurer au Chef de projet un appui sur le suivi financier et administratif du projet en relation avec le Centre de gestion ;
- participer à toutes les réunions de l'équipe du projet.

4.2. Qualifications Requisites

- diplôme d'études universitaires (Brevet de Technicien supérieur, une maîtrise ou diplôme équivalent en sciences sociales (administration, sociologie, relation internationale, etc.) ;
- avoir un minimum de 3 ans d'expériences dans l'administration des projets de recherche et/ou de développement, une expérience et une bonne connaissance du fonctionnement des institutions régionales ou sous-régionales sera un plus ;
- avoir une connaissance en matière d'utilisation de la micro-informatique et des logiciels de gestion (word perfect, lotus, dbase, etc.) ;
- avoir une grande capacité de travail en équipe.