

S'ORGANISER

S'ORGANISER

SOMMAIRE

93 S'ORGANISER

93 PERMETTRE LE RENFORCEMENT DE LA DÉMOCRATIE LOCALE

94 LES ÉLÉMENTS CLÉS DE L'ORGANISATION

94 DES ORGANISATION ADAPTÉES

94 DES PRINCIPES POUR LA CONSTITUTION DES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS

96 DES CRITÈRES POUR LE CHOIX DES MEMBRES DES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS

96 Pour les assemblées au niveau des communautés de base

97 Pour les groupes thématiques

97 Pour les assemblée au niveau du territoire

98 Pour l'instance de pilotage

99 SE DOTER DE MOYENS

99 Prévoir une équipe technique

100 Prévoir des moyens financiers

101 EXEMPLE DE RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS



S'ORGANISER

Pour que les acteurs locaux puissent mener à bien la démarche de planification, il faut qu'ils s'organisent. L'organisation des acteurs d'un territoire est un point essentiel. D'une part, parce que la démarche de planification est une occasion pour impulser/renforcer la démocratie locale et que les modes d'organisation doivent le permettre. D'autre part, parce que sans une répartition transparente et adéquate des responsabilités, en plus du temps perdu, le plan risque d'être peu pris en compte par la population faute de reconnaissance des personnes qui l'auront élaboré ou de compréhension de la méthode utilisée.

PERMETTRE LE RENFORCEMENT DE LA DÉMOCRATIE LOCALE

L'organisation mise en place doit permettre de renforcer la démocratie locale :

- **en mobilisant les forces vives du territoire** : les acteurs sociaux, les acteurs économiques, les élus lorsqu'ils existent, les différents pouvoirs locaux, sans oublier d'associer les groupes de populations souvent marginalisés : les femmes, les petits producteurs, les transhumants, etc.
- **en faisant partager la connaissance des uns et des autres de leur territoire** pour en faire une construction collective ;
- **en faisant adhérer les partenaires** à l'élaboration du plan et à sa mise en œuvre ;
- **en se dotant d'un mode d'organisation qui assure la participation des différents acteurs** à la fois à la réflexion, aux propositions et à la mise en œuvre des actions ;

LES ÉLÉMENTS CLÉS DE L'ORGANISATION

S'organiser vise aussi à conduire le mieux possible les différentes étapes de la planification. Pour mettre en place les formes d'organisation adaptées, il est nécessaire de répondre à différentes questions :

- Quels résultats sont attendus en termes technique et politique ?
- Quelles sont les tâches à remplir ?
- Quels outils doivent être utilisés ?
- Quel temps doit être consacré à chacune des tâches et quelles sont les échéances à respecter ?
- Quelles sont les compétences nécessaires ?

Répondre à ces différentes questions doit permettre de mettre en place les formes d'organisation les plus adaptées.

DES ORGANISATION ADAPTÉES

Pour à la fois encourager la démocratie locale et mener de manière efficace la démarche de planification, quatre grandes formes d'organisation sont généralement mises en place. Elles ont chacune leur utilité et répondent aux besoins des différentes étapes de la planification.

Les assemblées communautaires

Elles se situent au niveau des communautés (villages, ferrick). Elles sont les lieux privilégiés de la collecte de l'information, de l'analyse des problèmes et des besoins à la base. Elles sont aussi les lieux de restitution des analyse et des décisions prises à un niveau plus large.

Les groupes thématiques

Ils sont constitués au niveau du territoire qui fait l'objet de la planification et concernent des sujets spécifiques : santé, agriculture, élevage, éducation... Ils permettent d'approfondir l'analyse des données collectées au niveau des communautés de base et de les compléter par les données et les connaissances de spécialistes de la question traitée.

L'assemblée au niveau du territoire (assemblée cantonale, assemblée départementale...)

Ses tâches sont le plus souvent de réaliser l'analyse de la situation du territoire, de définir les objectifs du plan, de choisir le programme d'actions. C'est donc à ce niveau que se prennent les décisions.

L'instance de pilotage

Ses tâches sont d'organiser la démarche de planification, d'informer les différents acteurs et les partenaires, d'impulser la dynamique de concertation et de réflexion sur le territoire, de présenter et défendre le plan une fois élaboré auprès des autorités et des partenaires. Très souvent, c'est la même instance qui va assurer la mise en œuvre du plan et organiser son suivi et son évaluation.



DES PRINCIPES POUR LA CONSTITUTION DES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS

Éviter la confiscation de la parole et du pouvoir

La participation ne signifie pas associer tout le monde à tout moment. Mais il faut aussi éviter la confiscation de la parole et du pouvoir par un petit groupe de personnes qui s'arroge le droit de représenter les autres. Il faut donc réfléchir soigneusement à la manière dont on pourra assurer la représentation des intérêts divers durant les différentes phases de la démarche de planification.

Rechercher une collaboration active entre les acteurs

On doit également rechercher une collaboration active entre les différents types d'acteurs : services techniques, chefferies, élus (s'ils existent), population et leurs différentes organisations. Enfin, il faut que les personnes qui participent aux différentes étapes aient les compétences requises ou qu'elles soient prêtes à les acquérir pour mener à bien les différentes tâches nécessaires.

**ATTENTION !!!**

Une erreur très fréquente est de susciter la mise en place d'organisations et de procéder au choix de leurs membres sans que soient suffisamment explicites les rôles à remplir par ces organisations.

S'assurer de la disponibilité des différents acteurs

Il faut réfléchir, au préalable, au temps que devront investir les personnes choisies et s'assurer de leur disponibilité.

Réfléchir au financement

La question des moyens financiers pour conduire les différentes étapes doit être clarifiée. Sans un minimum de moyens, il y a de grands risques d'inefficacité des organisations, d'une part, et de frustration de leurs membres, d'autre part.

**DES CRITÈRES POUR LE CHOIX DES MEMBRES
DES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS**

Il faut définir des critères de choix des membres des différentes organisations. La définition de ces critères doit se faire sur la base de la connaissance des tâches à effectuer par chacune d'entre elles. Ils ne seront donc pas les mêmes pour les assemblées au niveau des communautés de base, de l'assemblée au niveau du territoire objet de la planification, des groupes thématiques et de l'instance de pilotage.

**POUR LES ASSEMBLÉES AU NIVEAU
DES COMMUNAUTÉS DE BASE****Permettre à toutes les catégories de participer**

A priori, ces assemblées sont générales et y participe qui le souhaite. Cependant, il faut garder en mémoire que certains groupes sociaux sont souvent peu présents dans ces assemblées soit par manque de disponibilité de leur part, soit parce que l'habitude a été prise de peu les consulter. On citera notamment les petits agriculteurs, les transhumants, les femmes pauvres...

L'information sur les objectifs de ces assemblées doit donc être suffisamment large pour toucher tout le monde et les dates et horaires des réunions doivent permettre à toutes les catégories de participer.

Exemples

Une assemblée tenue en saison des pluies ne verra la participation que des producteurs qui ont assez de main d'œuvre pour travailler à leur place aux champs.

Une réunion tenue juste avant les repas ne verra la participation que des femmes qui ont suffisamment de moyens pour avoir du personnel à la maison à même de préparer les repas de la famille.

Privilégier la constitution de groupes où la parole sera libre

Il faut aussi garder en mémoire que beaucoup de sociétés sont très inégalitaires et que certaines catégories sociales ne peuvent pas, n'osent pas s'exprimer devant les autres. **Il faut donc privilégier pour les discussions la constitution de groupes où la parole sera libre.**

POUR LES GROUPES THÉMATIQUES

Les critères de choix sont essentiellement liés à la connaissance de la question traitée. Peuvent être réunis dans ces groupes, par exemple, les personnes qui représentent les associations d'usagers directement concernés, des services techniques qui connaissent et appliquent les normes liées aux politiques sectorielles et des personnes ressources, s'ils en existent, qui ont étudié la question (membre d'ONG spécialisées par exemple).

POUR LES ASSEMBLÉE AU NIVEAU DU TERRITOIRE

Plusieurs critères peuvent être retenus et croisés entre eux. En fonction du contexte, certains critères peuvent être jugés prioritaires :

- **Les communautés de base du territoire**

Chaque communauté est représentée par un ou plusieurs habitants dont une ou plusieurs femmes. Si le nombre de communautés est élevé, la représentation peut se faire aussi par aire géographique.



ATTENTION !!!

Le rôle des délégués des communautés de base n'est pas seulement de venir assister passivement aux assemblées au niveau du territoire. Ils ont pour rôle d'y porter la parole de leur communauté. Ils doivent donc être capables au sein de leurs villages ou ferrick d'animer la réflexion des habitants, de faire émerger des idées et d'informer régulièrement.

● Les principaux groupes socio-économiques

Agriculteurs, éleveurs, artisans, etc. via leurs structures associatives et groupements plus ou moins formels. Il faut être attentif aux questions de différenciation sociale et de genre.

Exemple

Un gros producteur ne représente pas obligatoirement valablement les intérêts des petits. Une commerçante, parce qu'elle est femme, n'est pas nécessairement représentative des intérêts et des points de vue de l'ensemble des femmes du territoire.

● Les autorités

Traditionnelles, modernes (élus).

● Les compétences

Lecture, écriture...

● Les qualités humaines

L'honnêteté, la qualité d'écoute, le goût pour la concertation.

● Etc.

POUR L'INSTANCE DE PILOTAGE

Sa composition varie d'un territoire à l'autre en fonction du contexte. Dans tous les cas, sa composition doit être mûrement réfléchie et prendre en compte la nécessité de la présence de personnes convaincues par la démarche et suffisamment influentes pour que leur parole soit entendue par les différents acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du territoire. Elle doit aussi être suffisamment représentative pour que les acteurs locaux se reconnaissent en elle.

Si des collectivités existent, des élus locaux doivent faire partie de l'instance de pilotage mais ne doivent pas être y être nécessairement seuls.

Ils ont intérêt, pour motiver l'intérêt des acteurs locaux et garantir la prise en compte de différents points de vue, à se faire entourer de personnes qui représentent les principaux intérêts du territoire : chefs traditionnels, représentants des diverses organisations locales, personnes influentes etc.



SE DOTER DE MOYENS

Pour que la démarche de planification locale puisse être menée à bien, il faut prévoir de mobiliser des moyens humains et des moyens financiers.

PRÉVOIR UNE ÉQUIPE TECHNIQUE

Les contributions nécessaires

Elaborer un plan de développement demande de la volonté, de la disponibilité de la part des différents acteurs mais aussi des contributions professionnelles. Si la conduite du processus d'élaboration du plan est bien de la responsabilité de l'instance de pilotage, celle-ci doit pouvoir confier l'exécution de certaines tâches à des professionnels dont elle peut attendre un certain nombre de contributions :

- **Contributions méthodologiques** : organisation de la démarche, propositions de méthodes et d'outils ;
- **Contribution à la conduite de réunions** (préparation, animation, compte-rendus) et aux actions d'information ;
- **Contributions écrites et cartographiques** : recherche de données, enquêtes mise en forme de documents cartographiques, appui à la rédaction du plan et du programmes d'actions.

Les animateurs externes

Ces travaux sont généralement confiés à des animateurs externes appartenant soit à des équipes de projets venant en appui à la dyna-

mique, soit à des prestataires privés spécialisés. Le rôle de ces animateurs est délicat, ils doivent pouvoir se situer à la juste place. Il doivent accompagner, parfois relancer la dynamique mais ne jamais décider à la place de l'instance de pilotage et des acteurs locaux impliqués dans la démarche. Les expériences montrent que la qualité de la relation Président de l'instance de pilotage/animateur détermine pour beaucoup le dynamisme, la qualité et le climat avec lesquels est mené le processus de planification locale.

Les spécialistes

Par ailleurs, il peut parfois être nécessaire de faire appel à des compléments - des études par exemple- pour mieux comprendre le territoire. Le recours à des spécialistes doit être envisagé et les moyens pour les indemniser disponibles.

PRÉVOIR DES MOYENS FINANCIERS

Outre les moyens pour rémunérer les professionnels qui vont intervenir, il faut aussi clairement identifier les besoins financiers qui seront nécessaires à la conduite de la démarche de planification :

- **Les frais de réunion des assemblées au niveau du territoire :** par exemple hébergement et nourriture des participants,
- **Les frais de fonctionnement de l'instance de pilotage :** déplacements des membres, fourniture diverses...
- **Les frais de diffusion du plan :** à titre illustratif, copie des documents et de leur résumé, tenue des restitutions.



ATTENTION !!!

Il est illusoire de croire que le bénévolat peut perdurer indéfiniment. Même si les différents acteurs locaux sont prêts à s'engager pour l'élaboration du plan de manière bénévole pendant quelques mois, ceux qui seront le plus impliqués ne pourront vraisemblablement pas continuer cet engagement sur la durée sans défraiement minimum. Cette question doit être abordée dans la transparence dès le début de la démarche : possibilité de défraiement pour qui et pour faire quoi ? Tâches demandées ? Ressources disponibles ? Sans ces clarifications, le risque est de voir s'exprimer des attentes puis des frustrations qui peuvent devenir néfastes pour la dynamique engagée.

EXEMPLE DE RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS

RESPONSABILITÉS À REMPLIR	ORGANISATIONS/ACTEURS CONCERNÉS
<p>Animer les débats au niveau des communautés de base sur les problèmes et les pistes de solutions.</p> <p>Représenter la communauté dans les phases de rencontres de niveau plus large.</p> <p>Restitution des informations.</p>	<p>Délégués des communautés de base</p>
<p>Analyser l'information.</p> <p>Définir les objectifs du plan.</p> <p>Définir le programme d'actions.</p> <p>Donner son avis sur la bonne exécution du plan.</p>	<p>Assemblée au niveau du territoire</p>
<p>Piloter la démarche de planification.</p> <p>Remplir les tâches de représentation à l'intérieur et à l'extérieur du territoire pour obtenir des appuis à la réalisation du plan.</p> <p>Organiser le suivi et l'évaluation.</p>	<p>Instance de pilotage</p>
<p>Appuyer les acteurs locaux dans la recherche d'informations, la conduite des réunions, la réflexion sur l'avenir du territoire, la synthèse des informations.</p> <p>Fournir des méthodes et des outils.</p>	<p>Animateurs professionnels</p>
<p>Donner des informations, fournir des éléments techniques et des normes.</p>	<p>Personnes ressources / Services techniques</p>
<p>Mise en forme du plan.</p>	<p>Instance de pilotage / Comité de rédaction</p>

