

# Approche participative pour une gestion sociale d'un Plan de Gestion de l'Environnement (PGE) au niveau local en Afrique

Christian Potin Consultant, 2002

## Sommaire

Principaux déterminants.....	2
Connaissance et prise en compte des structures et pratiques sociales .....	2
Limite des champs d'application sociale des lois en vigueur régissant la gestion de l'environnement .....	2
Diversité et antagonisme des acteurs socio-institutionnels.....	2
Attentes des populations et attitudes des acteurs institutionnels.....	3
Stratégie de faisabilité socio-institutionnelle .....	4
Principes directeurs .....	4
1. Planification "glissante" à long terme et programmation participative hiérarchisée des composantes et actions techniques et socio-économiques.....	4
2. Prise en compte des cultures participatives locales et des modes d'organisation sociale de l'espace à différents niveaux.....	4
3. Information-animation des acteurs sur le PGE à tous les niveaux.....	4
4. Animation et formation des agents d'encadrement technique et administratif.....	5
5. Mise en oeuvre de processus de négociation-contractualisation de partenariats pour des projets pilotes d'actions correctives.....	6
Exemple simplifié d'une organisation participative pour un PGE.....	6
1. Montage institutionnel et organisationnel participatif possible.....	6
2. Moyens humains et matériels nécessaires .....	7
3. Actions d'accompagnement.....	7
4. Phasage indicatif de la mise en oeuvre d'un programme et des projets pilotes de mesures correctives et compensatoires .....	7

## **Principaux déterminants**

### **Connaissance et prise en compte des structures et pratiques sociales**

Un premier bilan socio-institutionnel de la zone d'étude sera effectué lors de la première phase de Diagnostic Environnemental. La connaissance et la prise en compte des structures, organisations et pratiques sociales de l'environnement devra être affinée par la suite dans le cadre d'un protocole de recherche-action et de mise en place d'un observatoire du changement social en continu. L'évolution des attitudes, des comportements et des valeurs sera aussi à suivre et à évaluer (cf. ci-après).

La connaissance et la prise en compte continue des données relevant des sciences humaines et sociales constitue le point de départ incontournable de tout processus participatif. Par ailleurs, il faudra améliorer la connaissance en matière de référentiels statistiques : démographie, occupation du sol, statistiques de cheptel, typologie des exploitations et des systèmes de production etc. Ainsi qu'en matière d'analyse institutionnelle des institutions formelles en place ( administrations, structures de projet, associations « socio-professionnelles », coopératives et autres ONG ).

### **Limite des champs d'application sociale des lois en vigueur régissant la gestion de l'environnement**

Pour mémoire : l'analyse des textes en vigueur régissant l'exploitation des ressources naturelles et la gestion de l'environnement sera confrontée aux pratiques sociales et institutionnelles effectives. On analysera également les droits coutumiers et l'émergence éventuelle d'espaces de non-droit

### **Diversité et antagonisme des acteurs socio-institutionnels**

La problématique de la limite des champs d'application sociale des textes juridiques en vigueur et de leur non finitude s'accompagne d'une complexité du jeu des acteurs locaux (collectivités usagères à différents niveaux, groupes sociaux immigrés, patrilignages et foyers de statuts et catégories sociales diversifiés, institutions techno-administratives, élus de différents niveaux, communes rurales, ONG's, projets etc.) en matière d'organisation, utilisation, gestion et contrôle des différents types d'espace et de biens. Cette double problématique des références juridiques; et du jeu des acteurs pour l'utilisation et le contrôle de l'espace, des ressources naturelles, des facteurs de production et des biens d'équipement, constitue la base incontournable des données pour la mise en oeuvre participative d'un programme de gestion socio-institutionnelle des impacts sur l'environnement.

Au niveau des acteurs et des institutions « endogènes » de la société traditionnelle locale, ce serait une grave erreur de considérer les foyers comme interlocuteurs principaux, sinon uniques des programmes de développement et d'équipement participatifs envisagés. Tout dépendra de la spécificité socio-anthropologique et socio-politique des zones d'intervention (que l'on aura donc tout intérêt à bien connaître), des catégories d'espaces et de ressources naturelles d'intervention et de leur(s) référence(s) juridique(s), des types d'intervention techniques, économiques, organisationnelles ou réglementaires envisagées (en étroite concertation continue bien entendu avec les publics ciblés). Ainsi tour à tour les acteurs interlocuteurs du cru pourront être selon les cas :

- Les foyers dirigés par des hommes
- Les foyers dirigés par des femmes
- Tel ou tel groupe social lignager ou ethnique identitaire statutaire
- Une catégorie socio-professionnelle particulière ( les pêcheurs, les propriétaires exploitants agricoles, les éleveurs, les artisans, les commerçants etc. )
- Les notables de tout acabit
- Les patrilignages
- Les chefferies traditionnelles quand elles restent encore prégnantes

L'approche participative supposera, qui plus est, de prendre en compte les différentes catégories d'individus autres que les chefs de foyer : enfants et adolescents (filles et garçons), hommes et femmes jeunes non mariées, femmes mariées dépendantes. C'est dire la « veille sociologique » permanente que demandera la conduite participative et le suivi-évaluation en continu des actions.

Au niveau des "superstructures" institutionnelles englobantes, on évaluera le poids effectif de l'administration territoriale et de ses agents d'autorité ; et le cadre politique obligé du découpage administratif et électoral.

Quant aux administrations technico-administratives, les projets et leur organisation propre et les associations rurales de droit privé multiformes et de circonstance qu'elles génèrent (coopératives et groupements pré-coopératifs, autres types d'associations et d'ONG de différentes natures), force est de constater qu'on se retrouve souvent dans « une jungle » organisationnelle quelque peu entropique, dans laquelle la solution de facilité pour un PGE (Plan/Programme de Gestion de l'Environnement) serait lui aussi de créer sa propre organisation sans tenir compte de celles qui existent déjà, ce qui ne serait évidemment pas idéal.

## Attentes des populations et attitudes des acteurs institutionnels

Le type de relations entre les populations et l'environnement technique et administratif est un critère important dans l'appréciation de la faisabilité de l'approche participative. Le bilan environnemental de première phase conduira sans doute à conclure qu'il n'existe pas encore véritablement de culture participative généralisée et consolidée dans les programmes d'exploitation des ressources naturelles et de gestion sociale de l'environnement au niveau des acteurs socio-institutionnels. La recherche de la mobilisation des populations autour d'actions qu'elles auraient démocratiquement identifiées et négociées nécessitera une plus grande implication des collectivités locales officielles et leur acceptation des "règles du jeu". Les élus qui les composent sont en principe des représentants librement élus par les populations, mais le poids de l'histoire locale, les mouvements migratoires et l'influence de la société « englobante » et de la « modernité » font qu'il y a souvent des pesanteurs sociologiques entre le statut de l'élu et la position anthropologique de notable traditionnel ou moderne.

De toute façon il n'y a en dernier ressort que dans l'action que l'on peut vraiment mesurer les attentes et comportements psycho-sociologiques des populations sous réserve de mettre en place des moyens humains et des protocoles d'observation en continu adaptés et opérationnels à cette fin. Ceci devrait bel et bien en toute logique constituer un des objectifs et des attendus fondamentaux de tout PGE à travers une expérimentation sociale de nouvelles techniques, nouveaux équipements et aménagements avec cahiers des charges participatifs et de développement durable des ressources naturelles et humaines dans un contexte de relations partenariales contractuelles pluri-acteurs.

# Stratégie de faisabilité socio-institutionnelle

## Principes directeurs

### 1. Planification "glissante" à long terme et programmation participative hiérarchisée des composantes et actions techniques et socio-économiques.

Dans le processus de planification des objectifs à long terme sont à fixer aux différents types d'actions proposés aux populations ainsi que des objectifs qui prioritaires, qui expérimentaux à plus court terme en découlant qui devront être atteints. Cette planification indicative dont tous les termes devront être réétudiés et reformulés pour chacune des zones/groupes sociaux du programme sous une forme contractualisée entre les bénéficiaires, les agences techniques concernées et les autorités, sera l'objet d'un parcours itératif permanent : confrontation périodique des résultats aux objectifs, définition d'objectifs actualisés, etc... C'est en ce sens qu'on pourra parler de planification « glissante ».

Par ailleurs, en ce qui concerne la faisabilité sociale de la participation des populations en matière de gestion sociale durable des ressources naturelles, il sera nécessaire de concevoir des priorités d'intervention hiérarchisées dans le temps en commençant par les actions sur les espaces les mieux consolidés socio-juridiquement pour reporter à des termes différés les actions concernant les espaces et les ressources les moins consolidés et les plus ambigus et contradictoires socio-institutionnellement, et à fortiori les espaces objets de litiges ou de conflits.

### 2. Prise en compte des cultures participatives locales et des modes d'organisation sociale de l'espace à différents niveaux.

La participation des populations à la satisfaction des besoins communautaires n'est pas étrangère à la pratique quasi quotidienne des collectivités. La culture participative ne constitue quelques fois une nouvelle culture que pour les agents de l'administration formés dans une logique technique descendante. Les cultures participatives traditionnelles et les identités collectives chez les groupes communautaires sont souvent en perte de vitesse devant l'émergence de l'Etat comme acteur décisif en matière de développement et détenteur du pouvoir (politique et financier), mais aussi du devoir conséquent pour lui de satisfaire les besoins de base de la société civile. Elles ont souvent totalement disparu au niveau des groupes composites d'immigrés qui se trouvent alors souvent en situation d'anomie sociale en matière de gestion patrimoniale.

Il n'en demeure pas moins que toute société, tout groupe social a ses propres instances de régulation sociale, ses organisations collectives, ses institutions, ses règles de solidarité formelles et informelles, et il sera de toute première importance de mieux les connaître, les suivre et de les prendre en compte pour les actions du PGE.

Les organes coutumiers informels, parce qu'endogènes et plus proches des spécificités des espaces des hommes et des femmes qui y vivent, restent encore, dans beaucoup de cas, l'expression de l'identification et de l'autocontrôle de la société locale, et s'avèrent souvent plus opérationnels que ceux d'acteurs exogènes.

### 3. Information-animation des acteurs sur le PGE à tous les niveaux.

Un des premiers maillons d'entraînement d'un véritable programme participatif à la base est l'information préalable des différents acteurs concernés. Une information insuffisante ou biaisée peut constituer un véritable handicap pour le démarrage de tout programme. C'est une véritable

stratégie de « marketing social » qui devrait être mise en oeuvre avant le démarrage et poursuivie tout au long de son déroulement. Tous les acteurs potentiels devraient être concernés par des actions spécifiques dans ce domaine : les populations, mais aussi leurs élus, les différents niveaux de l'administration territoriale et les services techniques appelés à collaborer aux activités du programme. L'objectif étant que tous les acteurs comprennent et acceptent les règles minimales du jeu pour que le programme démarre et se déroule dans de bonnes conditions.

#### **4. Animation et formation des agents d'encadrement technique et administratif.**

Il est aussi nécessaire de rappeler l'importance capitale de l'animation et de la négociation, donc de la pédagogie de la communication. Les animateurs mais aussi les techniciens appelés à travailler avec les populations devraient avoir des capacités spécifiques : capacités d'écoute et de communication, respect, et donc connaissance, des valeurs et usages des communautés avec lesquelles ils seront appelés à collaborer. Tous devraient avoir aussi bien entendu une bonne connaissance des objectifs du programme et des exigences de l'approche participative et des possibilités technique qu'il offre aux communautés. Ils devraient, dans la mesure du possible se détacher de l'attitude classique « d'agent d'exécution » dominé par le souci « réglementaire » des réalisations techniques, pour jouer un rôle de médiation et de relais entre leurs supérieurs hiérarchiques et les communautés. Ce principe implique que la formation de ce personnel à un rôle aussi nouveau pour la majorité des personnes qui seront mobilisées, devrait constituer une des composantes essentielles du programme.

A titre d'exemple le contenu de formation à la méthodologie et aux outils de l'approche participative pourrait être composé tout ou partie des grands modules et thèmes suivants :

- « Visite guidée dans la cuisine des sciences humaines et sociales »
- Conditions, méthodes et techniques pédagogiques en formation pour adultes.
- Sociologie du changement social et de l'environnement. Sociologie de la participation. Typologies comportementales.
- Sociologie des institutions et analyse institutionnelle.
- Histoire sociale contemporaine locale et évolution des structures anthropologiques des groupes concernés. Fonctionnalités ethno-lignagères résiduelles de gestion de l'espace. Nouveaux champs identitaires, de solidarité et de structuration socio-politique.
- La collecte et l'interprétation des informations, des données et des indicateurs socio-économiques, socio-anthropologiques et psycho-sociologiques de base. Techniques bibliographiques et documentaires, méthodes et techniques d'enquêtes statistiques et qualitatives, techniques d'entretiens individuels et de groupes, expertises socio-anthropologiques rurales rapides (ESAR), audits socio-institutionnels ...
- Les principes théoriques de base de la communication sociale (théorie de l'information et aspects psycho-sociologiques). Les différentes formes de la communication sociale. La communication inter-culturelle Les techniques de communication et d'animation de groupes. Les techniques de négociation.
- Le développement durable participatif et la gestion sociale de l'environnement dans des contextes écologiques et géographiques comparables dans d'autres régions du pays et/ou dans d'autres pays : point sur les approches et outils juridiques, institutionnels et organisationnels.
- Histoire comparée et état des lieux des organisations professionnelles agricoles et du tissu associatif rural dans la zone du projet/programme, dans le pays et dans d'autres pays de référence.
- Les différentes composantes du diagnostic participatif opérationnel.
- La planification/programmation participative.
- Le suivi-évaluation participatif.
- Autres thèmes et modules à la demande (analyse du genre, jeux des acteurs et enjeux, notables et groupes « support » etc.).

## **5. Mise en oeuvre de processus de négociation-contractualisation de partenariats pour des projets pilotes d'actions correctives.**

La participation qui est visée dans le cadre de l'approche proposée est une participation avec « partage des responsabilités et des pouvoirs », dans le cadre de relations contractuelles à établir entre les différents acteurs ayant une existence institutionnelle formelle et les acteurs « informels » qui devront s'organiser à leur initiative en futures organisations formelles.

Un des principes fondamentaux de tout projet participatif est la nécessité de planifier les actions. La négociation devrait se faire par « paquets de praxis » dégagés par consensus à partir de diagnostics participatifs. Même si des actions ponctuelles peuvent être engagées rapidement pour crédibiliser le programme elles devront se situer dans un cadre de cohérence qui serait mis en place avec les populations concernées. Ce cadre devrait rester ouvert, dans toute la mesure du possible, surtout quand il concerne le moyen et le long terme, du fait des changements possibles et prévisibles, des attitudes des différentes catégories d'acteurs et de l'environnement local et national.

D'autre part, il est nécessaire de laisser la libre organisation des futures institutions aux populations dans les formes qu'elles auront elles-mêmes choisies. Le programme devra, lors des négociations, aider à trouver les formes d'organisation pour les différentes actions identifiées sans souci de standardisation, comme le font encore trop souvent encore les PGE. L'expérience révèle des possibilités et une nécessité de modalités diversifiées d'organisation sociale selon les problèmes posés aux communautés. Cette souplesse d'organisation doit être maintenue autant que possible et toute modification devrait émaner des groupes eux-mêmes pour être viable.

### **Exemple simplifié d'une organisation participative pour un PGE**

#### **1. Montage institutionnel et organisationnel participatif possible**

Le schéma organisationnel et de montage institutionnel devrait être le plus participatif possible tant au plan structurel que fonctionnel. Les projets pilotes devraient aussi avoir pour vocation de tester en modèle réduit, technico-économique et socio-institutionnel, le montage du futur PGE à long terme. La discussion du montage des projets pilotes devraient faire l'objet d'une table ronde inter-institutionnelle élargie à l'ensemble des acteurs impliqués et concernés

Sans vouloir anticiper sur le montage à mettre en débat, on peut en proposer ci-dessous quelques principes et orientations générales dans un souci de fonctionnalité participative qui seraient basés sur :

- Des instances de pilotage, de coordination, de suivi et de contrôle, et de co-planification/programmation participative aux différents niveaux central et local.
- Des instances de gestion et d'exécution participative du PGE et des projets pilotes également aux niveaux central et local.

## **2. Moyens humains et matériels nécessaires**

Ils seront à définir à tous les niveaux des différents acteurs et instances de pilotage, coordination, suivi et contrôle, planification/programmation participative, d'une part, et de gestion et d'exécution participative d'autre part.

## **3. Actions d'accompagnement**

Les actions d'accompagnement qui doivent être envisagées en vue d'assurer un bon fonctionnement du montage institutionnel participatif proposé, découlent de quelques nécessités évidentes :

(i) Le caractère fondamental de la fonction stratégique d'animation pour la programmation/re-programmation annuelle des actions, leur mise en oeuvre et leur suivi évaluation participatifs et contractualisés.

(ii) Le renforcement et l'adaptation des méthodes de vulgarisation et de conseil agro-rural aux réalités des systèmes agraires et des systèmes de production de la zone du programme d'une part; aux objectifs, approche et composantes du programme d'autre part.

(iii) Le rôle stratégique prioritaire de la formation continue « chemin faisant » (ce qui suppose d'identifier des méthodes, moyens et un budget à cette fin), à tous les niveaux des agents du programme et des responsables et représentants des associations formelles et des collectivités traditionnelles.

(iv) La nécessité de l'information/formation des agents technico-administratifs, de l'autorité locale et des élus locaux aux objectifs et à l'approche du projet et à sa dimension participative contractualisée prioritaire

Les principes directeurs des programmes de formation seront arrêtés lors de la deuxième phase de l'étude du PGE avec définition détaillée des contenus des programmes de formation directe et de formation de formateurs. La base des contenus des programmes de formation se fera, comme tout programme de formation pour adulte, à partir de l'évaluation des attentes et des besoins selon les profils psychotechniques des publics cibles par catégorie. On procédera ensuite à la mise en oeuvre et au suivi-évaluation des programmes de formation.

## **4. Phasage indicatif de la mise en oeuvre d'un programme et des projets pilotes de mesures correctives et compensatoires**

Un programme préalable provisoire d'interventions techniques sera classiquement élaboré de façon ex ante pour en identifier une enveloppe budgétaire. Ce programme ne devrait avoir cependant qu'une valeur indicative, et le programme qui serait réellement appliqué serait celui qui procédera de la mise en oeuvre de la démarche participative, autrement dit, de l'implication étroite des populations concernées.



L'opération débiterait par le processus de planification participative qui se ferait en deux séquences:

1. • Sélection des groupe sociaux et des espaces d'intervention; avec 4 étapes;
2. • Elaboration des programmes, avec 5 étapes.

Cette phase de planification participative en neuf étapes serait suivie par deux autres séquences relatives à:

1. • La mise en oeuvre du programme avec 4 étapes;
2. • L'évaluation des impacts avec 4 étapes.

## **1ère séquence: sélection des groupes sociaux, des unités d'habitat et des espaces d'intervention**

- **Etape 1: Information/sensibilisation des acteurs institutionnels**

L'objectif de cette opération sera d'informer les collectivités locales, les élus et les autorités administratives sur les objectifs, le contenu et la stratégie du programme. Elle pourra se faire sur la base d'un document de vulgarisation résumant les caractéristiques du programme et insistant sur les; objectifs; et les modalités de l'approche participative, et de réunions d'information.

- **Etape 2: Pré-sélection des groupes sociaux, des unités d'habitat et espaces d'intervention**

Elle se fera lors d'une réunion technique groupant les représentants du PGE, les élus locaux et des représentants des différents groupes sociaux. L'objectif sera d'établir une première liste d'unités d'habitat et d'espaces dont les populations usagères seront jugées comme réceptives à l'approche du programme, et connaissant à la fois des problèmes de dégradation des ressources naturelles et de l'environnement que le programme pourrait contribuer à résoudre, des potentiels de développement économique, dont notamment agricole (au sens large) et des besoins d'infrastructures socio-économiques.

- **Etape 3: Etude de pré-diagnostic participatif**

Elle portera sur la liste des unités d'habitat et des espaces retenus à l'étape 2, et sera effectuée par l'équipe de planification du PGE. L'objectif sera d'établir une monographie des unités d'habitat et des espaces d'usage portant d'une part sur l'état des ressources; naturelles et les potentialités de développement, et d'autre part, sur la faisabilité sociale de l'approche préconisée par le programme. Cette opération est conçue comme un « pré-diagnostic rapide » mais intense, évitant de trop mobiliser les populations pour ne pas créer de frustrations éventuelles en cas de non-sélection.

- **Etape 4: Sélection des groupes sociaux, unités d'habitat et autres espaces d'intervention**

Elle se fera dans le même cadre que l'opération de pré-sélection au vu du résultat des pré-diagnostic de l'étape 3. Les résultats de l'étude de pré-diagnostic seront présentés aux élus locaux et autres représentants des groupes sociaux pour discussion et négociation. La concertation devra aboutir à 2 résultats opérationnels:

- liste définitive des unités d'habitat et espaces d'interventions retenus en 1ère année,



- Programme de travail pour les opérations de planification proprement dite au niveau des zones d'intervention

## **2ème séquence: élaboration des programmes**

- **Etape 5: Information/sensibilisation au niveau des unités d'habitat concernées**  
Cette opération se fera en assemblée générale des chefs de foyer des unités d'habitat et de co-résidence correspondant aux espaces concernés (villages, hameaux, habitats isolés, résidents permanents résidents temporaires) et sera consacrée à l'information des participants sur le contenu et l'approche du projet. Elle devra déboucher sur trois résultats:

1- Une liste des problèmes et des besoins identifiés par les participants eux-mêmes, associée à une échelle de priorité;

2- La désignation par les participants d'un groupe de représentants pour l'étude avec les agents du projet de ces premières propositions et leur finalisation en programme d'activités;

3- Un calendrier de réunion avec ces représentants.

Il sera entendu que les propositions qui seront élaborées avec les représentants d'une unité d'habitat élémentaire seront restituées à une assemblée générale de village de niveau supérieur pour discussion et confirmation.

- **Etape 6: Elaboration des programmes**  
Cette étape nécessitera plusieurs réunions avec les délégués des unités d'habitat collectif retenues de concert avec la population. Lors d'une première réunion, les problèmes identifiés par l'assemblée générale de l'unité d'habitat de base donneront lieu à l'élaboration d'un programme indicatif de 5 ans et d'un programme prévisionnel pour l'année 1 du projet. Pour chaque action proposée, seront indiquées les quantités, la localisation, les modalités et le calendrier d'exécution, la participation du projet et des communautés ou exploitants individuels, les conditions de fonctionnement et d'entretien de l'investissement proposé. Une version provisoire des résultats de cette négociation sera établie. Avant la tenue de la réunion suivante, les représentants devront discuter des résultats provisoires avec leurs mandants de l'unité d'habitat correspondante, et les agents du projet procéderont aux études et vérifications techniques nécessaires pour finaliser le programme de l'année 1. La dernière réunion devrait permettre la finalisation des opérations de cette étape par l'élaboration de trois documents :

- Le programme indicatif à moyen terme;
- Le programme d'activités de l'année 1;
- Le cahier des charges et des obligations réciproques.

Cette étape qui pourra se dérouler sur plusieurs mois, sera l'occasion d'un dialogue entre les représentants villageois et les « spécialistes-matière » de l'équipe de projet.

- **Etape 7: Validation des programmes au niveau de l'unité d'habitat de base (quartier, hameau, village)**  
Les résultats élaborés par le comité restreint seront restitués à l'ensemble des chefs de foyer de l'unité d'habitat de base après présentation de la méthode de travail et des critères de choix des actions. Des modifications éventuelles seront apportées au

programme proposé. Si nécessaire, le processus sera repris à l'étape 6. Outre l'adoption des programmes, l'assemblée villageoise ou de quartier de base devra confirmer les premiers représentants pour le suivi d'exécution ou procéder aux changements qui lui sembleraient opportuns.

- **Etape 8: Adoption des programmes au niveau d'un Comité Local de Développement Participatif (CLDP – niveau village administratif de base)**

C'est la dernière étape du cycle de préparation. La consolidation des programmes de quartiers, villages traditionnels de base et autres espaces d'intervention socialement liés se fera au niveau des CLDP et des unités locales et régionales d'exécution du projet. Le but de cette concertation est d'assurer la cohérence entre les programmes des unités d'habitat et sous-espaces d'intervention à l'intérieur du territoire d'un village administratif, voir entre différents territoires villageois (Comité Inter-villageois à créer dans ce cas), d'en vérifier la compatibilité avec les enveloppes budgétaires disponibles avant de les faire remonter aux niveaux supérieurs des instances de coordination, de supervision et de pilotage.

- **Etape 9: Validation par les niveaux supérieurs de coordination, de supervision et de pilotage**

Ces instances comprennent habituellement au moins deux niveaux :

- un Comité de Coordination Régional (CCR) (Province, Région Administrative) qui aura à juger de la cohérence et de la compatibilité du PGE avec les autres projets et programmes régionaux ;
- une Cellule Nationale de Pilotage (CNP), qui gère les fonds, assure les arbitrages nécessaires et fait redescendre les programmes vers le niveau local en suivant les étapes descendantes suivantes : CCR >CLDP>Villages/hameaux/quartiers

### **3ème séquence: Mise en oeuvre du programme d'actions participatif**

- **Etape 10: Etablissement du calendrier d'exécution**

Cette étape se déroule simultanément avec la programmation définitive par village et/ou quartier et autre espace socialement lié éventuel. L'établissement du calendrier indicatif d'exécution tiendra compte des facteurs limitant propres à la zone (éloignement, accessibilité, conditions édapho-climatiques, disponibilité de la main d'œuvre ... ) ou à la nature des activités économiques dépendant de l'exploitation des ressources naturelles (cultures, élevage, pêche, artisanat etc.) ainsi que des ordres de priorité des actions, les unes par rapport aux autres.

- **Etape 11: Spécification des modes d'exécution**

Il s'agira d'arrêter pour chacune des actions programmées le mode d'exécution : régie ou entreprise, travaux communautaires autogérés ou cogérés, etc.. Si une action devait être d'exécution mixte, il faudrait en préciser les sous-étapes en veillant à bien séparer et définir les tâches. Cette étape permettra en outre de mieux préciser la répartition des tâches entre les différents partenaires (population, projet, autres administrations, collectivités locales, ONG etc.)

- **Etape 12: Mise en oeuvre**

Cette étape concerne l'exécution proprement dite des activités prévues; par les communautés de base (communautés de quartiers, de villages, ensembles tribalo-lignagers, catégories socio-professionnelles, associations rurales formelles, coopératives, entité communale, lignages, foyers, etc. selon le type d'activité) avec l'appui des animateurs et des techniciens. Elle comprend la préparation et le lancement éventuels des appels d'offres et le suivi de leur exécution, et l'organisation des

chantiers pour les travaux exécutés en régie et l'encadrement-animation des travaux communautaires.

- **Etape 13: Bilans réguliers des réalisations**

Périodiquement, les; partenaires se réuniront pour faire le point sur l'avancement des travaux, actualiser le calendrier d'exécution et éventuellement modifier les modes d'exécution prévus.

## **4ème séquence: Evaluation des résultats.**

Cette quatrième séquence concerne l'évaluation des résultats sous ses divers aspects: approche participative, efficacité des dispositifs, revenus des agriculteurs, qualité de vie, etc ... Le projet prévoira spécifiquement le suivi technique, entre autres, en matière de production agricole, de conservation des ressources naturelles et de suivi environnemental et sanitaire. En matière d'approche participative, l'évaluation des résultats servira de base aux programmes de formation. Il en est de même en matière de développement agricole, puisque les résultats obtenus en recherche-développement (expérimentations en conditions paysannes réelles) seront largement diffusés au cours des sessions de formation aux techniques agricoles qui seront organisées par les spécialistes matière en direction des vulgarisateurs de base/conseillers agricoles et agriculteurs candidats.

- **Etape 14: Désignation des responsables du suivi**

Les responsables du suivi seront identifiés au niveau des CLDP. Si le recours à des consultants ou à des institutions spécialisées s'avérait nécessaire, ils seraient sélectionnés.

- **Etape 15: Elaboration du système de suivi**

Il s'agira de concevoir le système de suivi en précisant les indicateurs et critères et en sélectionnant les zones où seront recueillies les données. Mais le suivi devra être aussi participatif, en ce sens que les populations désigneront des contre-parties qui participeront à l'élaboration des critères de suivi et d'évaluation dans leurs logiques propres des sociétés locales, et assisteront les agents des CLDP désignés comme agents de suivi.

- **Etape 16: Formation des agents chargés de la collecte des données**

Cette formation sera assurée par les responsables du suivi de l'Unité d'Exécution du Projet (UEP).

- **Etape 17: Mise en oeuvre du suivi et présentation des résultats à tous les niveaux des instances de participation, de programmation de coordination**

Si les agents du projet auront pour tâche au premier chef d'exploiter et d'interpréter les données du suivi, qui ne se limiteront pas à des critères quantifiables, factuels et objectifs, mais seront aussi qualitatifs et sociologiques, chaque instance concernée jusqu'aux bénéficiaires du projet auront loisir d'en effectuer leur propre interprétation/évaluation, sous réserve que les agents du projet jouent un rôle de « facilitateur » à cette fin. L'objectif recherché étant que l'évaluation soit aussi la plus participative et la plus pluri-acteurs possible.

A l'issue de cette dernière étape on recommencera en boucle (feed-back) une nouvelle phase participative de planification/programmation/exécution/suivi-évaluation en redémarrant soit par l'étape 5 quand il s'agira de continuer à intervenir dans des mêmes zones, soit à l'étape 1 quand il s'agira d'intervenir dans de nouvelles zones. C'est ce qu'on appelle la planification « glissante » participative itérative.