

Alassane Thioye (GRDR)

## **Réflexions sur le rôle et la place de l'animateur de développement local**

**Expérience du GRDR dans la région du Guidimakha, Mauritanie**

septembre 2006

► L'émergence des sociétés civiles et la mise en œuvre de la décentralisation ont contribué, dans de nombreux pays africains, à la naissance de nombreuses initiatives œuvrant au développement local. La mise en place de ces initiatives est encouragée et facilitée par des professionnels du développement territorial. À partir de l'expérience que le GRDR a acquise dans la région du Guidimakha en Mauritanie, ce texte propose des éclairages et des repères sur le rôle et les fonctions d'un animateur de développement local dans les communes.

## **Écrire pour partager les expériences et les savoir-faire**

Les articles de capitalisation des expériences menées dans les pays du Sud restent souvent des publications de praticiens du Nord. Face à ce constat, le Groupe initiatives a souhaité stimuler la production Traverses en accueillant des textes provenant d'auteurs du Sud proches de ses conceptions, en les appuyant pour formaliser leurs savoir-faire. C'est l'objet de l'atelier d'écriture qui, à Bamako en octobre 2005, a rassemblé quinze professionnels du développement.

Plus qu'un simple séminaire, cet atelier est un processus d'accompagnement à l'écriture de praticiens de la coopération, une dynamique qui a débuté courant 2005 avec le lancement de l'appel à propositions. Ce processus a compris trois phases : une première période d'échanges entre les auteurs et les animateurs pour retravailler la problématique et le plan, une semaine d'atelier et un temps consacré à la relecture et à la publication des textes. Le texte proposé dans ce numéro résulte de cette dynamique.

### **Des regards croisés sur le développement local et la décentralisation**

L'atelier a rassemblé onze participants, associatifs et fonctionnaires territoriaux, de six nationalités africaines différentes et quatre animateurs, maliens et français. Ces praticiens du développement, d'appartenance professionnelle multiple (anthropologie, agronomie, médecine, économie, droit, psychologie, journalisme) ont présenté des contributions qui, sous différents angles, abordent diverses facettes du développement local (infrastructures, gestion des ressources naturelles, santé, financement, appui institutionnel) en lien avec la décentralisation et la démocratie locale. L'émergence des collectivités territoriales et les politiques de décentralisation y sont analysées au regard des processus de développement local et du fonctionnement de la démocratie locale (élections, rapports de pouvoirs locaux, espaces de débat public).

### **Une volonté forte de stimuler la capitalisation d'expériences de développement en Afrique**

Cette initiative a été menée conjointement par le Groupe initiatives et le Centre d'expertises politiques et institutionnelles en Afrique (Cepia). Le Cepia est un espace d'études et de réflexion sur les politiques publiques et les institutions en Afrique ; il est lié au réseau Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique ([www.afrique-gouvernance.net](http://www.afrique-gouvernance.net)).

Nous tenons ici à remercier Annette Corrèze, Gérard Logié et François Enguehard qui, par leurs relectures, ont contribué à l'édition de ces textes.

La préparation et la publication des documents de l'atelier d'écriture ont été rendues possibles grâce au ministère français des Affaires étrangères dans le cadre de son appui au programme de capitalisation d'expériences du Groupe initiatives.

# Réflexions sur le rôle et la place de l'animateur de développement local

Expérience du GRDR dans la région du Guidimakha, Mauritanie

Par Alassane Thioye<sup>1</sup> (GRDR)

La région du Guidimakha est située au sud de la Mauritanie, au carrefour entre trois pays : la Mauritanie, le Sénégal et le Mali. La population est composée de Soninkés, de Peuls et de Maures. Les différentes ethnies partagent les mêmes ressources mais sans néanmoins réellement se concerter autour des enjeux communs. Les événements de 1989 ont causé le déplacement de populations et une sédentarisation anarchique dans le Guidimakha. L'installation de nouveaux villages a entraîné une cohabitation difficile entre les ethnies et une dégradation des ressources naturelles.

Le Groupe de recherche et de réalisations pour développement rural (GRDR) est une ONG française qui intervient depuis de longues années au Sénégal (Bakel et Casamance), en Mauritanie (région du Guidimakha) et au Mali (région de Kayes). Créé en 1969 par des agronomes français et des migrants ressortissants du bassin du fleuve Sénégal, le GRDR appuie les migrants à la fois dans leur intégration dans la société française et dans les projets de développement de leur territoire d'origine.

En Mauritanie, les années 1980-90 sont à la fois marquées par l'organisation de la société civile et la mise en œuvre de la décentralisation. Les collectivités locales s'organisent alors pour faire face à la demande sociale. Dans ces conditions propices au développement local, le GRDR, après avoir appuyé plusieurs années les organisations de la société civile, a accompagné certaines communes du Guidimakha à mettre en œuvre un processus de développement local. Le Programme d'appui aux initiatives de développement local (PAIDEL) a permis de construire un dispositif prenant en compte tous les acteurs du territoire dans les communes. L'originalité de ce programme d'appui au développement local est d'avoir placé l'animateur de développement au centre du dispositif. Après quelques

---

<sup>1</sup> Economiste, chargé du Programme d'appui aux initiatives de développement local, GRDR, Mauritanie.

années d'expériences au Guidimakha (2000 – 2005), il semble possible de capitaliser quelques expériences du PAIDEL.

Plusieurs catégories d'animateurs de développement existent au Guidimakha suivant les structures pour lesquelles ils travaillent : ONG, organisations à la base (coopératives, unions de coopératives, associations) et communes.

Nous étudierons dans ce document le travail effectué par les animateurs de développement local dans les communes. Si l'importance de l'animateur dans les dispositifs de développement local est reconnue, il fait néanmoins toujours l'objet de perceptions différentes et sa mission est complexe. De ce fait, le GRDR a développé de nombreux outils et méthodes pour encadrer et accompagner l'animateur dans ses fonctions.

Après avoir défini ce qu'est, dans le contexte de la région, un animateur de développement local, ce texte s'attachera à cerner son rôle et sa place dans le processus de développement du territoire avant d'analyser les difficultés qui se posent à lui et les stratégies pour y remédier.

## **LE DEVELOPPEMENT LOCAL DANS LE GUIDIMAKHA**

---

### **Le contexte de la décentralisation en Mauritanie**

Le PAIDEL a été mis en œuvre dans la région la plus pauvre de la Mauritanie où la migration (main d'œuvre et intellectuels) est très forte. Près de vingt ans après la décentralisation, le Guidimakha a connu de nombreux changements.

- ***Emergence de la société civile et des collectivités locales***

De 1987 à 2000, la région a connu un développement des organisations de la société civile sous différentes formes ainsi que la création des communes. La décentralisation, en favorisant les initiatives des populations, a été à l'origine de l'émergence d'organisations locales. Ainsi dans une commune, les acteurs au développement sont nombreux, diversifiés et concourent au bien-être de la population.

On recense dans le Guidimakha l'existence de :

- Sept cents coopératives réparties dans treize unions : leurs activités sont diverses : activités génératrices de revenu pour les moins expérimentées, équipement de base et alphabétisation des populations pour celles qui arrivent à trouver des subventions des bailleurs nationaux et internationaux. Dans le cadre du projet « *Caravane du Guidimakha* » initié par le GRDR pour renforcer les capacités de la société civile par des échanges de savoirs et de savoir-faire, les unions de coopératives se sont organisées en collectifs pour mobiliser plus de partenaires.

- Cinq ONG locales : elles sont encore toutes jeunes, peu expérimentées, et ne disposent pas suffisamment de moyens pour réaliser des programmes de grande envergure. Elles viennent en appui aux unions de coopératives et aux communes et se positionnent comme opérateurs des projets d'Etat ou de coopération bilatérale.
- Dix-huit communes (deux urbaines et seize rurales) : nées de l'ordonnance 87-289 d'octobre 1987, les communes s'engagent à faire face aux demandes de la population malgré des ressources limitées. Le Fonds régional de développement est une subvention que l'Etat met à disposition des communes pour appuyer les projets d'équipement de base (puits d'eau potable, réhabilitation des écoles et des postes de santé etc.).

- **Les limites de la décentralisation**

Les premières élections dans la région ont eu lieu en 1988. Force est de constater que les premiers élus locaux ont connu des difficultés à se légitimer auprès des populations et des leaders traditionnels de la société (chefs de village, chefs de clan ou organisations traditionnelles). Dans les communes où les chefs traditionnels n'étaient pas suffisamment représentés dans le conseil municipal, on a pu assister à des désaccords entre la municipalité et la chefferie traditionnelle.

Le manque d'expérience des élus locaux en gestion administrative et financière, la faiblesse du transfert des compétences et l'insuffisance des ressources financières les ont bloqués dans la réalisation de leurs objectifs.

### **Le développement local dans le cadre du PAIDEL**

Pour le GRDR, le développement local est un processus d'amélioration des conditions socio économiques des populations d'une commune qui, grâce à l'animation, s'appuie sur leurs propres orientations.

Le PAIDEL (Programme d'appui aux initiatives de développement local) s'appuie sur les conditions ouvertes par la décentralisation. Mis en œuvre sur une période de cinq ans (2000-05) en associant tous les acteurs communaux, le PAIDEL a suivi une démarche de recherche-action sur un double espace en fonction des enjeux socioéconomiques et humains du territoire communal. Parallèlement à ses actions dans le Guidimakha, le GRDR mène en effet en France un programme d'implication des migrants dans le développement de leurs régions d'origine (PIMDERO) afin que ceux-ci participent aux actions développement de leur territoire.

- **La démarche du PAIDEL**

La commune est la porte d'entrée, les premières rencontres de sensibilisation et d'information sont faites auprès des élus suite à la demande formelle du maire. Le travail avec les élus locaux doit déboucher sur une session du conseil municipal autorisant le partenariat entre la commune et le GRDR. S'en suit un diagnostic du territoire communal qui aboutit à une monographie permettant d'appréhender l'état du territoire en termes d'atouts et contraintes pour le développement. Pour associer

les acteurs locaux au développement de leur territoire, des instances communales sont mises en place. Elles assurent la mise œuvre des actions de développement avec l'appui du GRDR. Dans la pratique, la démarche du PAIDEL se caractérise par quatre étapes fondamentales : la concertation, la connaissance du territoire et l'organisation des acteurs, la planification / mise en œuvre des actions et le renforcement des capacités.

#### **Étapes du PAIDEL**

##### **1. Concertation**

- Sensibilisation des élus locaux sur les enjeux du territoire ;
- Concertation entre élus pour un véritable engagement de délégation de pouvoir aux populations ;
- Information des populations sur l'engagement du conseil municipal et les enjeux sur le territoire communal.

##### **2. Connaissance du territoire communal et organisation de la population**

- Sensibilisation des élus et de la population sur l'état des lieux du territoire ;
- Réalisation du diagnostic participatif à l'échelle du territoire communal ;
- Validation de la monographie communale à travers des journées de restitutions ;
- Information des élus et de la population sur la mise en place des instances représentant la population ;
- Création des instances communales et définition de leur mission.

##### **3. Planification et mise en œuvre des actions de développement**

- Sensibilisation des élus et de la population sur l'avenir du territoire ;
- Elaboration d'un plan d'actions prioritaires ;
- Recherche de partenaires financiers, techniques et institutionnels ;
- Recrutement d'un agent de développement local
- Mise à disposition des instances communales d'un Fonds de développement local pour la prise en charge de l'ADL et le fonctionnement des acteurs communaux ;
- Réalisation des ouvrages, suivi-évaluation et gestion par les instances communales

##### **4. Renforcement des capacités**

- Formation des ADL et des membres des instances communales aux outils de gestion et de contrôle ;
- Formations pour les ADL ;
- Rencontres d'échanges interactifs (voyage d'étude et d'échange et des journées de réflexion).

#### **• *L'organisation des acteurs***

La démarche du PAIDEL consiste à associer tous les acteurs à la base : acteurs locaux et acteurs extérieurs.

### *Les acteurs locaux*

#### **Le cadre communal de concertation (CCC)**

Le cadre de concertation se veut un lieu de concertation et de médiation pour faire remonter les avis émanant de la société civile, pour prendre des décisions et régler des conflits. Le cadre de concertation est un reflet de la population. Les représentants doivent être dynamiques, disponibles, volontaires et impartiaux. Il est composé d'élus locaux, de la chefferie traditionnelle, des représentants du monde associatif (associations de jeunes, coopératives, unions de coopératives etc.) et des représentants des migrants. Les décisions du CCC sont soumises au conseil municipal pour être exécutoires.

Le cadre de concertation est aussi un outil de communication. Il contribue à l'orientation, l'animation et la mise en œuvre de la politique communale de développement.

Le cadre communal de concertation se réunit quatre fois par an pour faire le bilan du processus et proposer de nouvelles orientations.

#### **Le comité de développement local (CDL)**

Pour réduire les difficultés liées à l'espacement des rencontres plénières, un comité de développement local est mis en place comme bureau exécutif du cadre de concertation et se réunit tous les mois pour faire le bilan des réalisations, établir les comptes rendus financiers et les propositions au cadre communal de concertation. Le CDL assure aussi, sous la présidence du maire, la gestion des Fonds de développement local (FDL) issus des subventions ainsi que le suivi évaluation des actions. Les membres du CDL ne sont pas tous disponibles à travailler régulièrement et n'ont pas été formés en développement local. C'est pour accompagner les deux instances communales que le comité recrute un animateur de développement local pris en charge sur le FDL, alimenté au départ par le GRDR, en attendant que la commune trouve les subventions nécessaires.

#### **L'animateur de développement local (ADL)**

Diplômé universitaire, il est de préférence sociologue, socio-économiste, agronome, animateur ou technicien. Il est sous la responsabilité du maire.

L'ADL, en collaboration avec les acteurs de la commune, est chargé d'une mission d'analyse et de suivi du développement local (élaboration des outils de développement local<sup>2</sup>, recherche de partenariats et de financements, suivi de la mise en œuvre des actions en cours). Il est aussi chargé de l'animation des échanges : animation des rencontres villageoises dans le cadre du montage de projet, des réunions des instances de concertation communale, des échanges avec les

---

<sup>2</sup> Monographie communale par un diagnostic à l'échelle des localités, plan de développement communal : voir annexes.

organisations à la base, et du secrétariat du processus de développement local (rédaction des rapports d'activités et financiers, comptes rendus et procès verbaux de réunions), la gestion, la comptabilité.

#### **Le comité villageois de suivi et gestion**

Dans les villages ayant bénéficié d'une action d'appui, un comité villageois est constitué au cours d'une assemblée villageoise. Il est chargé de gérer et de contrôler les matériaux, de mobiliser les forces nécessaires à la réalisation de l'ouvrage et de servir de trait d'union entre les prestataires de services et le comité de développement local ou l'animateur.

#### *Les intervenants extérieurs*

Dans le cadre du PAIDEL, le GRDR assure un accompagnement de proximité : appui aux communes concernées par le processus de développement local ; accompagnement méthodologique de l'animateur ; renforcement des capacités à travers des formations, des voyages d'étude et d'échange et des rencontres périodiques de réflexion ; et appui à la recherche de financement.

Les bailleurs de fonds et les migrants apportent des soutiens financiers et logistiques pour le fonctionnement des instances et la mise en œuvre des actions.

#### **• Quelques résultats du PAIDEL**

Depuis 2000, sept communes ont bénéficié du Programme d'appui. Elles ont atteint différents degrés d'avancement. En 2005, PAIDEL est élargi à trois nouvelles communes.

Dans les communes, les monographies montrent un déficit d'infrastructures sociales et un risque d'insécurité alimentaire dû à la dégradation des ressources naturelles. Dans les communes partenaires du PAIDEL, les instances communales de concertation et de développement ont réalisé des postes de santé, des puits, des études sur la mobilisation des eaux de surface et sur le désenclavement. La commune la plus avancée dans le processus a construit de grands ouvrages de maîtrise des eaux de surface pour garantir la sécurité alimentaire.

Au départ les migrants installés en France étaient organisés à l'échelle villageoise et ne participaient qu'aux actions qui bénéficiaient directement à leurs familles. Dès le début du projet PAIDEL, les migrants ont été associés plus étroitement aux réflexions sur le développement de leur région d'origine. Ils ont participé aux élaborations de la monographie et du plan d'actions prioritaires qui ont été validés par le cadre communal de concertation ; une mission du maire et de quelques acteurs locaux en France a été organisée par le Pimdero en concertation avec les migrants. Les termes de référence du voyage des acteurs locaux en France ont été définis par le cadre de concertation et par les migrants. Lors de cette visite des acteurs locaux mauritaniens en France, les migrants se sont particulièrement impliqués dans le processus de développement de leur commune et la construction du partenariat avec les collectivités du Nord. Les missions des maires en France à la

rencontre des migrants ont permis la création d'associations communales de migrants. Ces associations jouent aujourd'hui en France le rôle d'acteurs relais pour leur commune et participent aux actions de développement de leur territoire d'origine.

Le PAIDEL, à travers la concertation et l'appui aux instances communales, contribue au renforcement de la démocratie locale, au règlement des conflits et améliore la gouvernance locale par le développement de la concertation dans les villages : le chef de village ne décide plus seul, les jeunes et les femmes peuvent s'exprimer.

Les formations, les voyages d'étude et d'échange et les journées de réflexion ont permis aux animateurs de développement local ainsi qu'aux animateurs villageois de découvrir les principes d'animation et du développement local.

## **L'ANIMATEUR DANS UN PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT LOCAL**

---

En Mauritanie, le milieu rural se caractérise par un fort déficit de ressources humaines disposant de savoir-faire en développement local, en gestion administrative et financière. Ainsi, les instances communales ont besoin d'une personne mieux formée pour assurer le cadrage général et être accompagnées dans le processus.

### **Qu'est-ce qu'un animateur de développement local (ADL) ?**

En Mauritanie, l'animateur de développement local est une personne qui travaille sur un territoire donné. Il est important de mettre l'accent sur le terme « animation du développement » et les différentes dimensions d'un animateur. En prenant en compte ces différentes missions, on s'aperçoit que l'ADL est la **personne ressource chargée de promouvoir et d'accompagner les initiatives de développement dans un territoire en transformation sous l'action des acteurs à la base et de l'appui des acteurs situés hors du territoire.**

Pour promouvoir les initiatives, l'ADL est chargé d'animer la réflexion et la conception des projets de développement et d'en assurer l'information.

Pour accompagner les initiatives, il est chargé de la planification, de la mise en œuvre des actions, de la gestion administrative et financière et de leur suivi et évaluation.

### **L'ADL est un acteur important dans un processus de développement local**

Le développement local suppose la participation de tous les acteurs locaux afin de s'adapter au mieux aux réalités du territoire.

Souvent, les acteurs qui sont sollicités dans le processus n'ont pas une vision claire et précise des objectifs de leur participation. A quoi participe-t-on, avec qui,

pour quelles raisons et comment ? L'ADL est ainsi chargé de promouvoir la concertation et l'échange entre l'ensemble des acteurs impliqués. Il accompagne les acteurs du territoire dans la prise de décisions en apportant des informations et en proposant des cadres de référence pour susciter l'émergence d'initiatives reflétant l'avis de tous.

Après avoir pu s'imprégner du contexte local et s'appropriier les demandes du projet, la première mission de l'ADL est de créer une dynamique de groupe à travers une réflexion autour des enjeux du territoire. Pour cela, l'ADL doit s'efforcer de comprendre le groupe et le territoire en question. Il s'agit d'une première étape d'apprentissage à l'animation du développement.

### **La perception de l'ADL**

Plusieurs perceptions de l'animateur peuvent émerger de la multiplicité d'acteurs du territoire. Chaque groupe a une perception propre au rôle de l'ADL. L'image de celui-ci relève des rapports qu'il entretient avec le groupe ou simplement de son efficacité propre.

- ***Au niveau de l'appareil municipal***

Les rapports entre ADL et les élus locaux doivent être des rapports de complémentarité. L'animateur appuie les élus locaux dans la résolution des problèmes du territoire communal. Les élus doivent à leur tour faciliter la tâche de l'ADL. Mais la plupart du temps certains élus font preuve de méfiance à l'égard d'un jeune « intellectuel » à discours « mobilisateur ». Ils sont parfois tentés de limiter les contacts entre l'ADL et les populations. Cette situation se manifeste par des reproches à l'endroit de l'ADL : « *tu as été dans tel village sans notre aval, de quoi avez parlé ?* ». Souvent les premiers contacts entre ADL et les villageois suscitent par ces derniers l'évaluation des actions ou des promesses de l'équipe municipale : « *Les élus sont là grâce à nous et pour nous mais en réalité ils sont insensibles à nos difficultés et ramassent de l'argent par des taxes et impôts* » disent les villageois. De tels propos ne plaisent jamais aux élus et surtout aux élus peu légitimes.

Le maire et leurs adjoints sont parfois tentés de transformer l'ADL en secrétaire de mairie et lui demandent de tenir des discours démagogiques à la population afin de légitimer leurs actions, même si leur comportement ne le permet pas. Cette demande ne correspond nullement à la mission d'un animateur. Dans le cas où les élus sont plus soucieux de l'avenir de la population et que l'ADL fait preuve d'efficacité, il est perçu comme un soutien à l'équipe municipale.

Après les premières tergiversations des uns et des autres (élus, ADL et instances de concertation), la population est mobilisée autour du processus, donc autour de l'équipe municipale et l'ensemble des parties affiche un intérêt commun. On assiste à une légitimation mutuelle et la constitution d'une équipe (municipalité – ADL – instances de concertation) cohérente par ses objectifs et ses principes. En mars 2005, la campagne de réimplantation des partis politiques a été marquée par un

soutien majoritaire des élus des communes partenaires du PAIDEL. Les ADL, comme les élus, sont embrassés par les secousses politiques. Bien que neutres dans cette affaire, les ADL et les instances de concertation soutiennent quand même les élus pour la non instrumentalisation du processus.

- **Par la population**

« *Celui qui demande nos problèmes et ne fait rien* »

Cette perception relève souvent d'une mauvaise application des outils issus de la méthode active de recherche participative (MARP) qui crée des attentes « urgentes » pendant le diagnostic. Les enquêteurs, pour faire « participer » les populations, utilisent le diagramme de priorisation, l'atelier paysan, l'arbre à problèmes, etc. mais ne définissent pas clairement les objectifs des exercices et appliquent mal les outils.

Ce phénomène, combiné au manque de visibilité cohérente des actions dû à la multiplicité d'intervenants et de leur discours, fait que la population devient de plus en plus difficile à mobiliser. Elle finit par devenir insensible à la pertinence du discours ou de l'information qu'apporte l'ADL. Par exemple, pendant une tournée de sensibilisation et d'information dans une des communes appuyées par le PAIDEL, un notable a tenté de critiquer le travail de l'ADL: « *nous avons écouté longtemps de jolis discours depuis que vous êtes passés nous questionner sur nos problèmes* ». Cette situation s'accroît encore quand les plans d'actions tardent à trouver les financements. C'est dans ce cas de figure qu'on entend les ADL dire « *il est plus facile de réveiller celui que celui qui fait semblant* ».

Une telle perception peut découler d'une absence de financement pour la réalisation des actions. Pourtant l'ADL n'est pas le premier ou le seul responsable de la situation.

« *Celui qui nous conduit dans le bon chemin pour résoudre nos problèmes* »

C'est le cas d'un ADL qui a su tenir un discours cohérent et réaliste en associant tous les acteurs d'un territoire concerné et dont le travail a été suivi d'actions concrètes grâce à l'obtention de financement externe.

- **Par les organisations de la société civile**

« *Le parasite* »

Au niveau des organisations de la société civile (coopératives, unions de coopératives, collectif des unions, fédérations etc.), les leaders associatifs s'efforcent de prendre en charge des ADL sur des fonds issus des cotisations et des adhésions.

Mais si l'organisation tarde à trouver des financements de bailleurs, les ressources locales s'épuisent et l'ADL est perçu comme un parasite qui ne produit rien en contrepartie. Même au cas où il se montrerait efficace et trouverait un premier financement, l'absence de planification financière entraînerait la même situation après l'arrêt des financements.

Au Guidimakha on assiste aux mouvements des ADL qui s'expliquent par des difficultés de pérennisation des ressources humaines des organisations. N'est efficace pour ces organisations que l'ADL capable d'attirer les « Jardins de Cocagne », principal bailleur connu des ONG et des unions de coopératives. Les Jardins de Cocagne ont financé les principales organisations de la société civile au Guidimakha entre 2000 et 2005. Les évaluations externes soulignaient souvent une gestion peu saine et des projets mal réalisés. Aujourd'hui les Jardins de Cocagne ont peu de confiance et sont réticents à s'engager sur des projets portés par les unions de coopératives qui n'ont pas des ressources humaines compétentes. Cette situation a poussé certaines unions à libérer leur ADL prétextant qu'il coûte cher à l'organisme.

*« L'ADL dérange maintenant »*

Une telle appréciation peut venir du fait qu'un bon ADL est attaché à la démocratie dans le débat et dans la prise de décisions. Il veut favoriser l'expression de tous et assurer le changement du bureau exécutif après la durée légale de l'exercice. Il se trouve ainsi sous la pression des leaders du groupe qui ne veulent ni changement du bureau ni application des règles du jeu.

De nombreux ADL sont rentrés dans des conflits les opposant au président et ou trésorier de l'organisation et ont vu leur contrats résiliés pour avoir exigé l'application du règlement intérieur. Les leaders associatifs dans certains cas, pour avoir le soutien du groupe, arguent sur le manque de compétence de leur prestataire.

*« Notre guide »*

Cela serait le cas d'un animateur dans une union de coopératives qui a réussi à mobiliser les financements extérieurs et a su les gérer de façon transparente avec le bureau exécutif.

### **La place de l'ADL dans le processus de développement local**

L'ADL se positionne avant tout sur un territoire (la commune) où la population s'organise afin de pouvoir mettre en commun réflexions et ressources. Dans ce territoire, il existe d'autres entités telles que les élus, les services techniques de l'Etat, les bailleurs et les structures d'appui. L'ADL établit des rapports avec cet ensemble. L'animateur de développement occupe une place centrale dans l'émergence de la dynamique associative locale et établit un réseau de relations avec l'ensemble des acteurs. Il se situe à l'interface des groupes qui composent la dynamique endogène et des intervenants extérieurs.

Par rapport aux élus, l'ADL se positionne comme l'éclaireur à travers la sensibilisation et l'information qu'il apporte. Pour que les actions communales cadrent avec les stratégies de l'Etat et s'inscrivent dans un cadre juridique, il informe et consulte les autorités et les services techniques. Par un diagnostic des besoins et des problèmes, les villageois participent aux études comme partenaires bénéficiaires. Les résultats sont restitués au cadre communal de concertation. Sur la

base des informations, le cadre de concertation prend des décisions et définit des actions qui sont soumises au conseil municipal. L'ADL assure donc le nœud entre les différents acteurs : conseil municipal, services techniques de l'Etat, autorités locales, population, instances de concertation, bailleurs et partenaires techniques.

### **Le rôle d'un animateur**

Le rôle de l'ADL est visible à deux niveaux, en fonction de sa mission et de la place qu'il occupe dans le territoire.

- ***Faire émerger des initiatives de développement***

Dans cette mission, l'ADL travaille plus avec les populations pour concevoir des projets de développement. Une part importante de son temps est consacrée à l'animation proprement dite : rencontrer différents sous-groupes afin d'identifier les blocages. Il réalise un travail itinérant, rencontre l'ensemble des acteurs sur le territoire, informe et consulte les élus, les populations, les leaders associatifs et les acteurs situés hors du territoire. L'animateur réalise ainsi une monographie du territoire, dont la méthode a évolué. Au début, les études monographiques se faisaient à partir d'un questionnaire socioéconomique par lequel l'ADL recueillait les informations au niveau de chaque village par des entretiens avec les notables, les jeunes et les femmes. Cette méthode a très vite montré ses limites dont principalement le déficit d'animation.

Aujourd'hui, pour faire un véritable état des lieux du territoire communal, la méthode MARP<sup>3</sup> est privilégiée. Par la MARP l'ADL, ou l'équipe d'ADL, se rend sur le terrain après avoir été formé par le GRDR. Ainsi dans chaque village, des ateliers sont organisés avec les différentes couches de la population (notables, élus, jeunes, femmes).

Dans chaque atelier les informations sont collectées et analysées. Il s'en suit une mise en commun des résultats des différents ateliers et les résultats finaux sont restitués en assemblée villageoise. Les informations ainsi collectées à l'échelle communale sont traitées et synthétisées par le GRDR. Suite à ce travail, le conseil municipal et le GRDR organisent une restitution à laquelle chaque village est représenté par une à trois personnes (selon sa taille), le service technique de l'Etat, les élus, les ONG locales... Le travail dure trois jours pour vérifier la fiabilité des données, compléter la première version de la monographie. Le GRDR est au centre de ce travail d'émergence du territoire communal, il forme les ADL enquêteurs, assure le suivi et la capitalisation de l'étude.

L'élaboration du Plan de développement pluriannuel nécessite le même travail pour remettre à jour ou approfondir certaines données de la monographie sur lesquelles peuvent se baser les acteurs locaux (cadre de concertation) pour la définition des orientations et des actions prioritaires.

---

<sup>3</sup> Voir annexe.

- ***Suivre et maintenir la dynamique***

L'animation ne se limite pas seulement à faire émerger des initiatives d'un ensemble de groupes. Ces dernières nécessitent d'être concrétisées et pérennisées par une gestion transparente et un suivi. Dans le cadre de cette deuxième mission, l'ADL est d'abord fortement présent mais, au fil du temps, doit s'effacer pour pérenniser les actions par la mise en place de ressources humaines locales. Une fois que les activités sont engagées, l'animation devra assurer la médiation continue au sein du territoire. Petit à petit, l'ADL se transforme en référence commune pour l'appropriation par la population de règles et normes démocratiques.

Pour exemples, le suivi des chantiers se fait par l'ADL, accompagné d'un membre du comité de développement local. Dans cette activité, il s'agit d'évaluer l'exécution de l'ouvrage par rapport au cahier de prescriptions techniques et de contrôler le stock de matériaux par rapport aux prévisions. La mise en œuvre du Plan d'actions prioritaires est le moment fort d'apprentissage des acteurs locaux correspondant à un véritable transfert des compétences techniques. Faire un décaissement, exécuter une dépense, choisir un prestataire tel que définis dans le manuel de procédure et le règlement intérieur, sont, entre autres, les petites activités auxquelles l'ADL initie les acteurs locaux au début.

### **La position de l'animateur dans les conflits politiques ou économiques**

La multiplicité d'acteurs sur un territoire est un atout pour le développement, mais peut aussi être source de conflits. Beaucoup d'ADL s'effacent totalement lorsque le climat est conflictuel. Cette situation peut être volontaire afin de préserver son impartialité. Il peut être réactif par rapport à certains comportements contraires aux principes de cohabitation ou être un médiateur en cas de malentendu.

- ***L'ADL s'éclipse du terrain***

Au moment des élections, l'ADL doit se retirer et arrêter toute intervention afin de ne pas prendre part à certains événements politiques ou être étiqueté comme opposant ou partisan de la municipalité en exercice. . A la proximité et pendant les élections, le territoire communal n'est pas bien disposé pour conduire de l'animation. Discours politique et discours pour la concertation sont incompatibles. Pendant que les politiques sont sur le terrain, l'ADL se retire pour exprimer sa neutralité et préserver la confiance de toute la population. Ce fut le cas en mars 2005 pendant la réimplantation des partis politiques. Pratiquement tous les ADL ont eu le réflexe d'arrêter leurs activités pendant cette période tendue entre les municipalités en exercice et les opposants.

- ***L'ADL est réactif***

Il n'est pas rare de voir dans un groupe quelques membres s'opposer à une décision ou à une action pour défendre des intérêts particuliers. L'ADL, qui privilégie les intérêts généraux, doit tirer la sonnette d'alarme pour mobiliser les autres parties pour le retour de l'équilibre.

Des villages ont refusé à leur voisin un puits, estimant que les terres leur appartenaient. Ce genre de comportement peut dégénérer à des conflits. L'ADL, étant impuissant devant des conflits très forts, avertit rapidement le cadre de concertation qui délègue des personnes pour constater la situation. Lors des prochaines réunions, le cadre de concertation tente de trouver des solutions à plus ou moins court terme.

Pour certaines raisons, il arrive qu'une partie d'un village refuse de se mobiliser pour la réalisation d'un ouvrage prioritaire dont il est bénéficiaire malgré l'existence d'un comité villageois de suivi et de gestion. Dans ce cas de figure, l'ADL se rabat sur le cadre de concertation pour trouver un consensus.

- ***L'ADL est un médiateur***

Deux villages ou deux ethnies peuvent se comporter différemment. L'ADL, soucieux de la dynamique du processus, doit davantage renforcer les instances communales pour ramener les deux parties au dialogue. Les instances communales, si elles reflètent les composantes de la population sont adaptées pour régler les conflits. Au préalable, l'ADL doit procéder au diagnostic et analyser les faits, sans prendre position. Les conflits fonciers peuvent être délicats mais l'expérience montre qu'à partir des instances communales on peut arriver à créer des comités villageois ou inter villageois pour développer la médiation.

La réalisation des ouvrages de mobilisation des eaux de surface a toujours été difficile au début. Ils bénéficient à plusieurs villages, situés au long de l'oued. Le problème se pose au niveau de l'implantation de l'ouvrage tel que prévu par l'étude d'avant projet détaillée. Elle soulève des questions importantes : à qui appartiennent les terres, à quoi l'ouvrage profite aux villages situés en amont et aval, aux cultivateurs, aux éleveurs et à quelle saison ? Il arrive qu'un village ou une catégorie socioprofessionnelle se sente lésé, des fois se sont les propriétaires terriens qui s'opposent à la mise en place de l'ouvrage. L'ADL est la personne bien disposée pour proposer des réponses à ces questions dans le cadre de concertations, pour mettre autour d'une table l'ensemble des personnes détentrices de poids dans les décisions, les comités villageois et inter villageois. Ces comités sont montés de façon à trouver une articulation avec les instances communales : les représentants de ces villages dans les instances communales sont membres du comité villageois et inter villageois. Ce dispositif s'est montré efficace pour que chaque entité (village, éleveur, cultivateur) trouve des réponses et des garanties à ses inquiétudes.

## **LES PROBLEMES LIES À L'ANIMATION DU DEVELOPPEMENT LOCAL**

---

L'expérience a révélé de nombreux problèmes dans le domaine de l'animation. Bien qu'interdépendants, ils relèvent de différents niveaux.

### **Les difficultés relevant de l'animateur**

Trop de temps passé au bureau peut engendrer une discontinuité de l'animation. L'ADL dans ce cas n'a pas le temps requis pour assurer son chronogramme d'activité. Le manque de connaissances ou de compétences techniques est la deuxième cause de difficultés. La troisième cause de difficultés provient d'une faible motivation. Ces lacunes entraînent un déficit de communication et d'animation, le blocage des activités, la production de documents médiocres d'information. L'ensemble peut démotiver les acteurs du développement du territoire et conduire au désengagement des partenaires.

### **Les difficultés au niveau du territoire**

Les rapports entre les composantes de la commune peuvent être sources de problèmes. Un conseil municipal prétend parfois détenir le monopole de la prise de décisions et la population peut considérer l'équipe municipale comme peu transparente dans la gestion des affaires publiques. Les réticences ainsi créées rendent difficiles tout dialogue et toute légitimation des uns par rapport aux autres. La mise en place d'instances communales est parfois mal perçue par les élus. Ils estiment qu'elles se substituent à leur propre pouvoir et ne constituent pas un complément capable d'améliorer la légitimité de leur action par la création d'espace de concertation.

C'est pour ces raisons qu'au début, seul un petit nombre des dix-huit communes que compte le Guidimakha était disposé à s'engager dans le processus de développement local. Parmi celles qui se sont engagées, le processus a eu du mal à démarrer ou s'est essouffé entre temps après un bon début. Certains élus, malgré l'impact possible à travers ce processus, ne veulent pas s'y engager de peur d'avoir autour de lui des opposants ou des acteurs qui exigent des comptes à rendre dans tout ce qui se fait.

Au Guidimakha, les communes ont été gérées par une première génération de maire avec un faible niveau d'instruction. Dans certaines communes, les élus n'ont pas une bonne connaissance des textes. L'insuffisance de maîtrise de la gestion administrative empêche les élus de prendre entièrement leur responsabilité.

Au niveau de la population, d'autres difficultés peuvent être constatées. Il peut s'agir :

- de règles et normes de gestion peu compatibles avec le niveau de formation des populations ;
- d'une organisation trop hâtive des acteurs locaux où l'identification des représentants de la société civile n'a pas été réalisée ;
- de tensions ethniques entraînant un manque de solidarité, faute de partager la même histoire et les mêmes intérêts ;
- de conflits politiques ou économiques.

### **Les difficultés liées à la multiplicité d'intervenants**

Les partenaires intervenant directement ou indirectement dans le territoire viennent avec différentes approches. Souvent les différents intervenants se succèdent avec une démarche, des conditions d'affectation des financements et des objectifs différents et ne prêtent pas toujours attention à la dynamique existante ou émergente. Ceci n'est pas sans affecter la population, les organisations de la société civile, les animateurs de développement et les animateurs villageois. Ils sont déstabilisés par la succession de dispositifs différents.

Depuis 2003, le Guidimakha est devenu une zone au carrefour d'intervenants. Cette région est en effet marquée par un très fort taux de pauvreté de la population, (jusqu'à 78 %) et 64 % d'extrême pauvreté. Le Guidimakha est aussi une zone très frappée par des catastrophes naturelles cycliques (inondation, invasion acridienne,...). Les différents intervenants interviennent à l'échelle communale et le groupe cible est généralement toute la population. Chaque intervenant procède par des études puis la mise en place d'un dispositif local d'intervention. Il se trouve que ce travail est déjà réalisé par d'autres. Ce contexte de multiplicité d'intervenants a créé au Guidimakha des doublons (deux plans de développement et deux cadres de concertation pour une commune) et engendré une perte de visibilité cohérente des acteurs locaux.

### **APPUYER L'ANIMATEUR POUR PLUS D'EFFICACITE ET DE CREDIBILITE**

---

Les missions de l'animateur de développement local sont soumises à un double niveau d'exigence : le territoire et les intervenants externes. Le territoire communal est très complexe, composé de l'institution communale, d'une population comprenant différentes sensibilités réparties dans plusieurs localités et dans d'autres dynamiques organisationnelles. Pour que le processus puisse vivre, il faut nécessairement construire une synergie entre les ensembles du territoire. L'ADL doit créer des espaces de débat, des circuits de communication et de nouveaux partenariats.

Les expériences menées ont permis, malgré cette complexité, de mettre tous les acteurs du territoire communal sur une même « natte » afin d'entreprendre ensemble des initiatives. Dans certaines communes, l'instance de concertation communale regroupant toutes les sensibilités communales permet d'informer à la population et de prendre des décisions qui reflètent l'avis de la société.

Outre les contraintes liées au territoire, les animateurs sont aussi soumis aux demandes des intervenants extérieurs. Ces derniers peuvent en effet avoir une action ponctuelle plus ou moins adéquate en s'appuyant ou non sur la dynamique locale. L'intervenant écoute les acteurs locaux. Il est possible qu'il soit en parfaite entente avec des acteurs locaux déjà organisés. Il souhaite seulement avoir des procédures garantissant la bonne gestion des ressources qu'il investira. Dans ce cas, l'ADL doit montrer l'efficacité des outils déjà testés et les affiner davantage.

Dans le cadre de projets à plus court terme, les intervenants viennent en général avec des dispositifs de mise en œuvre préconçus. Cette situation oblige à renforcer les acteurs locaux pour en faire la porte d'entrée obligée.

### **Encadrer et accompagner l'animateur**

Si l'ADL doit assurer la régulation et le maintien de la dynamique de développement local, un appui conséquent est nécessaire face à de telles exigences.

Quand un ADL est recruté par les instances communales, l'encadrement doit lui permettre de cadrer les grands principes du développement local, de mieux connaître le contexte territorial afin de réaliser l'objectif du programme. Encadrer un ADL peut aussi sous-entendre de le suivre dans ses mouvements une fois en activité.

#### *Encadrer l'animateur dans ses activités*

Les ADL sont souvent des jeunes citadins qui ont perdu les mentalités du monde rural. Il s'agit de l'aider à s'adapter à toutes les situations : prendre goût à parler avec tout le monde ; savoir-vivre chez les Peuhls, les Maures et les Soninkés et connaître les leaders associatifs... Il arrive que l'ADL prenne goût à résider plus longtemps dans certains villages pour des raisons personnelles. Dans ce cas de figure, il revient à l'ONG d'appui de réajuster le calendrier avec la participation des instances communales.

#### *Le GRDR, accompagnateur technique et méthodologique des animateurs*

Au départ, l'ADL peut manquer d'expérience sur certains domaines comme par exemple la rédaction du premier compte rendu, l'animation de la première réunion. Pour ce type d'activité un accompagnement méthodologique peut s'avérer très utile.

Pour l'aider à rédiger la première fois un bon compte rendu, il faut d'abord choisir avec lui le modèle le mieux indiqué, le conseiller à adopter un langage perceptible par l'ensemble des destinataires. Ensuite, il s'agit de laisser l'ADL rédiger une première version, qui sera corrigée par l'accompagnateur qui émettra des critiques objectives et un commentaire convainquant. Dans les critiques et commentaires, il faut rester diplomate, éviter de vexer. Il s'agit juste de le guider, le conseiller et lui donner confiance, sans oublier de souligner les points forts de cette première prestation.

Animer une réunion pour la première fois peut paraître difficile. Accompagner cette activité revient à choisir le lieu le mieux indiqué, identifier les participants et la date à laquelle ceux-ci sont supposés pouvoir être présents. Ensuite, le déroulement de la réunion est soumis à des règles que l'animateur ne maîtrise pas forcément : qui doit ouvrir la réunion, quel est l'ordre du jour, est-il pertinent, quel est le quorum, etc. ? Une fois les différentes questions réglées, il revient à l'ADL de faire en sorte que les débats soient démocratiques en faisant parler les plus timides et les plus

réticents. Il n'est pas question ici d'imposer ses idées mais d'aider à prendre des décisions.

Au cours d'une réunion, la fonction de l'ADL est essentielle et doit permettre aux membres du groupe de devenir des participants autonomes et responsables. Pour se faire, il est primordial que l'ADL soit neutre, capable d'intervenir en groupe, d'analyser les idées, ce qui n'est relativement difficile au départ sans appui ni conseil.

L'accompagnement doit permettre aussi de transférer à l'animateur les outils et méthodes. Par exemple, pour l'étude et le montage de projets, l'ADL, même formé dans le domaine, n'en a initialement qu'une connaissance théorique. Pour améliorer l'efficacité des animateurs, le GRDR a développé un certain ensemble d'outils :

- des formations théoriques et pratiques à travers des voyages d'étude et d'échanges, des journées de réflexion et des formations dans des centres spécialisés ;
- des outils techniques : monographies, MARP, procédures de gestion de fonctionnement et de contrôle, chronogrammes d'activité (manuel de procédure et règlement intérieur) ;

A chacun des outils correspond une méthode de mise en œuvre et certaines limites (cf. annexe).

## **COMMENT PERENNISER LA FONCTION D'ANIMATEUR ?**

---

### **Consolidation et pérennisation par les acteurs locaux**

- **La commune**

Les ressources extérieures n'étant souvent pas suffisantes et stables, il serait plus viable de compter sur les ressources internes. Mais il est vrai que dans certaines communes les budgets sont faibles et permettent à peine de prendre en charge le fonctionnement du personnel communal. Dans les communes où le budget est important, on assiste parfois à une mauvaise affectation des ressources financières. Prévoir le fonctionnement de l'ADL nécessite d'abord de renforcer la formation des élus.

La municipalité (maire et adjoint) doit bénéficier des mêmes formations que les animateurs pour qu'elle ait conscience de la logique dans laquelle s'inscrit le processus de développement local, sa mise en œuvre et la légitimité qui en découle.

La commune doit être un véritable atout pour pérenniser et consolider des ressources humaines locales contribuant au développement de son territoire. Elle dispose d'autres ressources financières comme le Fonds régional de développement qui est une subvention de l'Etat. En plus des recettes ordinaires (ristournes des

impôts nationaux, taxes municipales, recettes sans caractère fiscal) les communes sont capables de prendre en charge l'ADL en lui proposant un salaire confortable.

### **Pérennisation par les intervenants externes**

#### **• Les bailleurs de fonds, les ONG locales et internationales**

Les gestionnaires des programmes doivent faire en sorte que les interventions ne perturbent ni ne déséquilibrent les acquis des acteurs locaux. L'appui des ONG peut s'avérer précieux pour élaborer les documents de référence tels que les termes de références de chaque membre de l'équipe technique, les outils de gestion administrative et financière et les règles et normes de fonctionnement et de contrôle.

Les intervenants extérieurs alimentent aussi le processus de développement local. Quand ils sont réellement investis en lien avec les réalités locales, ils peuvent démultiplier les effets. Mais ces investissements ne sont possibles qu'en combinant les facteurs suivants :

- Valoriser les études du milieu. Les études socio-économiques doivent s'inscrire dans l'objectif d'identifier les blocages réels, le mode de fonctionnement de la société, les caractères des organisations existantes etc...C'est seulement après qu'il est possible de définir les objectifs spécifiques du programme.
- Ces études, une fois conduites, doivent démontrer le niveau d'organisation de la population, le système en place et son efficacité à faire face aux problèmes de la société. Puis, les intervenants doivent se fixer comme objectif de viabiliser les organisations en place. Cette consolidation ne peut se faire que sous forme de renforcement de compétences et de mise à disposition des instances communales des moyens nécessaires à leur fonctionnement.
- Le développement ne se réduit pas simplement à la construction d'infrastructures, mais doit aussi jeter les bases de leur pérennisation par le renforcement de la dynamique associative.

#### **• Les migrants**

Les migrants sont organisés en France en associations villageoises et communales. Ces associations réalisent des projets importants dans leur territoire d'origine mais sont souvent mal suivis et gérés par les villageois. L'ADL peut être l'interface entre les villageois ou la commune et les migrants pour une meilleure conception des projets et leur mise en œuvre. Pour ce faire, ils peuvent contribuer réellement à la pérennisation de l'ADL en mettant à disposition des instances communales la logistique nécessaire pour le fonctionnement du processus (moto, ordinateur, etc.) et en participant au salaire de l'ADL en l'intégrant aux projets.

#### **• Les services techniques de l'Etat**

Les services techniques de l'Etat sont détenteurs de savoirs et de savoir-faire à travers leurs techniciens expérimentés. Ils peuvent apporter un appui-conseil et des formations aux acteurs locaux. Les techniciens peuvent assurer le rôle de formateurs

relais. Conscients des limites de la décentralisation en Mauritanie (manque de transfert de connaissances et compétences techniques), les services techniques de l'Etat sont les plus interpellés par la mise œuvre de plans de renforcement de compétences locales.

## **CONCLUSION**

---

La décentralisation en Mauritanie est récente, elle date de 1987. Avec le manque de transfert de compétence, élus et leaders associatifs rencontrent d'énormes blocages en matière d'administration communale et de gestion du patrimoine communautaire. La première élection municipale remonte à 1988. A cette période les communes rurales au Guidimakha étaient pilotées par des maires qui ne disposaient pas de formation suffisante pour gérer les affaires publiques. A cela s'ajoute la faiblesse des ressources communales qui ne couvrent pas le fonctionnement de l'appareil municipal. Le manque de concertation et de communication sont d'autres facteurs limitant la concrétisation des initiatives locales.

Encore récent, le développement local au Guidimakha a fait son apparition dans cette dernière décennie. Le GRDR, fort de son appui aux organisations de la société civile dans le Guidimakha a décidé d'accompagner la politique de décentralisation à travers le PAIDEL.

Le PAIDEL s'appuie sur la concertation fondamentale dans la mobilisation des ressources humaines locales pour le projet de développement du territoire. Dans la démarche PAIDEL, l'ADL s'est vu indispensable pour des raisons liées au manque de compétences techniques des acteurs locaux pour entreprendre et réaliser des initiatives concertées. L'appropriation des règles du jeu par les acteurs locaux sous l'effet de l'ADL et l'accompagnement du GRDR génèrent une **maîtrise de la codécision et des initiatives locales**.

Cependant des difficultés persistent encore : l'efficacité et la pérennisation de l'ADL face aux faibles incitations des acteurs, à la complexité du métier de l'animation du développement ...

Pour cela, le GRDR appuie techniquement et méthodologiquement les animateurs de développement local pour l'émergence d'une dynamique locale, répondant aux caractéristiques du territoire et qui combine la demande sociale (population, organisations, associations) et les orientations des élus pour arriver à une réponse (action) viable et satisfaisante.

Le combat pour le maintien de l'ADL dans son territoire une fois fort de ses acquis n'est pas encore gagné. Toutefois, la volonté du conseil municipal et des migrants pour mettre en commun leurs ressources peut être une solution au début. A long terme, les acteurs locaux doivent compter sur leurs propres ressources et celles que l'ADL mobilisera. L'ADL est un aussi un jeune diplômé qui a envie d'évoluer, et

découvrir d'autres expériences. Dans ce cas les animateurs villageois relais peuvent être préparés à l'exercice, chose à laquelle doit penser l'accompagnateur en collaboration avec le service technique de l'Etat.

## Annexe : Les outils d'encadrement des animateurs de développement local

### Les outils d'encadrement, d'accompagnement et de renforcement de capacités

Tout au début, il a été souligné que, quelque soit la rigueur de l'encadrement ou de l'accompagnement, tous les efforts peuvent être insuffisants si l'ADL n'a pas de formations suffisantes centrées sur les difficultés qu'il rencontre. En réponse aux difficultés de l'animation, de nombreux outils ont vu le jour pour aider et former l'animateur.

### Les outils théoriques

- **Les formations théorique et pratique**

Les formations pratiques ont fait preuve d'une efficacité particulière. Elles se font sous forme d'application directe sur le terrain, de voyages d'étude ou encore par des journées de réflexion. Rappelons que former un adulte n'est autre que de **« l'aider à réveiller ce qui dort »** comme le dit l'adage ou encore **« l'aider à réorganiser ce qui est désorganisé »**. Les formations pratiques sur le terrain n'excluent pas au préalable une petite séance de travail en salle pour faire découvrir aux bénéficiaires les outils, les principes et la méthode d'application. De telles formations concernent des domaines aussi variés que les études socio économiques et institutionnelles à travers la MARP (Méthode active de recherche participative) ou d'autres techniques d'enquête.

#### *Les voyages d'étude et d'échange*

Ils constituent des moments d'échange interactifs permettant de remotiver les ADL, d'affiner leur démarche, par comparaison à d'autres ou par de simples questionnements, et de renforcer leurs outils de gestion, de fonctionnement et de contrôle par la découverte d'autres outils.

#### *Les journées de réflexion*

Les journées de réflexion et d'échange entre ADL sont des véritables séances d'auto formation. Elles se font sous forme de rencontre entre animateurs de développement et avec d'autres personnes intéressées pour réfléchir et échanger leurs expériences sur des thèmes qui sont au centre de leurs missions ou de leurs problèmes. C'est une autre façon de trouver des réponses à la question « comment agir pour faire face aux différentes exigences et prendre en charge entièrement sa mission ? ».

### *Les formations théoriques dans des centres spécialisés*

Elles sont aussi intéressantes au sens où elles permettent aux participants de capitaliser leurs expériences et d'améliorer leur savoir-faire. L'efficacité d'une formation sur un thème précis est fonction de plusieurs facteurs :

- Le facteur échange qui se crée pendant la formation, une fois les participants de différents horizons en contact. Ces formations emploient les méthodes interactives, en suscitant la participation de chaque participant.
- Les facteurs liés au module de formation. Les modules de formations doivent être conçus suivant l'analyse des besoins de formation en rapport avec les problèmes des bénéficiaires. Généralement, les modules sont conçus par les centres de formation ou par des consultants formateurs. Le contenu n'est pas toujours pertinent. Les attentes des bénéficiaires ne sont soulignées que pendant la formation, trop tard pour concevoir le module ou l'orienter vers les attentes. Malheureusement, il est difficile de rompre avec cette manière de faire. Le bénéficiaire peut élaborer le module en adéquation avec ses insuffisances par un consultant mais il risque de ne pas trouver de formateur faute de connaître le contenu du module ou de ne pas pouvoir payer le coût de la prestation après avoir identifié un centre de formation.

### **Les outils techniques, mise en œuvre et limites**

Toutes les méthodes peuvent être utilisées pour que l'ADL soit efficace. Mais elles peuvent paraître sans effet si elles ne sont pas concrètes. Un arsenal d'outils est mobilisé afin que l'ADL s'en serve à bon escient.

#### *La monographie*

C'est un outil d'animation et une référence permettant à l'ADL de connaître son territoire. Les cartes élaborées dans la monographie sont des outils d'animation dotés d'un pouvoir mobilisateur et créateur de consensus autour des enjeux du territoire. Elles passionnent toujours les participants et leur permettent de réfléchir profondément. En réalité, la monographie et ses cartes thématiques contribuent au renforcement de l'entente autour des priorités communales. L'utilité de la monographie pour l'animateur est importante mais dépend de l'exploitation qu'il en fait. Beaucoup d'ADL n'ont su l'exploiter, considérant que c'est une simple base de données.

#### *La MARP*

Les outils de la MARP ont une efficacité plus large que la collecte et l'analyse d'information, ils permettent également à l'ADL de tisser un dialogue réel avec les populations rurales. Au vu de l'expérience, il apparaît que certains ADL sortent totalement de leur timidité après avoir conduit les outils de la MARP dans leurs territoires d'intervention. La MARP peut aussi engendrer des effets négatifs si les outils ne sont pas bien appliqués (cf. perception de l'ADL par les populations).

### *Les chronogrammes d'activité*

Les chronogrammes sont un outil rigoureux qui est relativement peu apprécié des ADL. Connue aussi sous le nom de planning d'activité, il permet à son utilisateur de connaître qu'à un instant I, il doit se trouver dans telle localité avec telle personne pour l'objectif X et pour produire les résultats X1 et X2. Il doit être élaboré avec les membres des instances communales et les partenaires impliqués directement dans la mise en œuvre du processus. Les ADL le trouvent très contraignant et difficile à respecter dans la mesure où il impose un rythme de travail qui exige leur présence dans toutes les localités du territoire. Cet outil s'accompagne d'un carnet de bord qui récapitule l'état d'avancement des activités et les difficultés rencontrées. Le carnet de bord est très utile pour la rédaction des rapports d'activité.

### *Les procédures de gestion et de fonctionnement (manuel de procédure et règlement intérieur)*

Elles permettent une gestion saine et transparente et de réguler le fonctionnement des instances communales. Les manuels des procédures de gestion et le règlement intérieur doivent être élaborés avec les instances communales pour être les mieux adaptés possible. Leur application par les instances communales engendre la formation d'un nouveau mode de vie qui leur permet d'agir de concert démocratiquement sur la base des règles et normes locales. Ils sont parfois peu respectés et appliqués en raison de l'écart important avec les règles et normes locales.

Tous ces outils peuvent paraître inefficaces si l'ADL n'a ni le temps ni la volonté de les respecter ou de les adapter au contexte local afin de les appliquer dans les règles de l'art. Cette capacité d'adaptation, de respect et d'application des outils exige un minimum de compétences de la part de l'ADL, d'où la nécessité de lui doter des formations théoriques et pratiques adéquates.

---

**Traverses n° 1.** Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires. Par Philippe Lavigne Delville, Gret (décembre 1997).

**Traverses n° 2.** Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique. Évolution historique et défis actuels. Par Michel Botzung, Gret (avril 1998).

**Traverses n° 3.** Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concerner. Études de cas en Guinée et au Bénin. Par François Doligez, Iram (janvier 1999).

**Traverses n° 4.** Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir du cas burkinabè. Par Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet (février 1999).

**Traverses n° 5.** Comment allier efficacité technico-économique et efficacité sociale ? Enseignements d'un projet en santé animale au Cambodge. Par Diane Intartaglia, VSF (juillet 1999).

**Traverses n° 6.** Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur). Par Frédéric Appolin et Xavier Peyrache [Cicda] et par Philippe Lavigne Delville [Gret] (juillet 1999).

**Traverses n° 7.** La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. Par Bernard Husson, Ciedel (juillet 2000).

**Traverses n° 8.** Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad oriental, Guinée maritime). Par Véronique Barraud, Sékou Béréty, Diane Intartaglia, VSF (octobre 2000).

**Traverses n° 9.** Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier. Gestion de réseaux d'adduction d'eau potable en République islamique de Mauritanie. Par Rodolphe Carlier, Gret (avril 2001).

**Traverses n° 10.** Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Élus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali). Par Éric Force, GRDR (octobre 2001).

**Traverses n° 11.** Le développement local entre décentralisation et privatisation : réflexions à partir de cinq expériences (Afrique de l'Ouest, Bolivie). Par le Groupe Initiatives [synthèse réalisée par Diane Intartaglia et Annette Corrèze] (janvier 2002).

**Traverses n° 12.** Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international. Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes. Par Christophe Chauveau, Cicda (décembre 2002).

**Traverses n° 13.** Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement. Par Christian Castellanet, Gret (octobre 2003).

**Traverses n° 14.** Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat. Texte de référence VSF et Cicda. Texte collectif sous la coordination de Carlos Cubillos [VSF] et Frédéric Apollin [Cicda] (juin 2004).

**Traverses n° 15.** Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ? Par Philippe Villeval [Handicap International] et Philippe Lavigne Delville [Gret] (octobre 2004).

**Traverses n° 16.** Appui et conseil aux organisations paysannes en zone Office du Niger. Du projet centre de prestations de services aux « Faranfasi So ». Par Jean-Bernard Spinat [Iram], Bakary Traoré [PCPS] et Anne-Sophie Saywell [Groupe initiatives] (février 2006).

**Traverses n° 17.** Réforme agraire et agriculture paysanne : au-delà de l'accès à la terre, un accompagnement nécessaire. Expérience et enseignements du projet Bagé, Brésil. Par Pierre Clavier, Agronomes et Vétérinaires sans frontières (mars 2006).

**Traverses n° 18.** Construire une parole publique par l'espace radiophonique. Expérience pilote dans la commune de Ouahigouya, Burkina Faso. Par Boureima Ouedraogo, ACE-RECIT (mai 2006).

**Traverses n° 19.** État civil, fichier électoral et démocratisation en Afrique. Le cas du Togo. Par Tikpi Atchadam, Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (mai 2006).

**Traverses n° 20.** Le financement de la santé au niveau communal au Cameroun. Principe d'unicité de caisse et décentralisation. Par Cosmas Cheka, Espace Dschangshuss (mai 2006).

**Traverses n° 21.** Organisations paysannes, systèmes financiers décentralisés et communes : une nécessaire clarification. Exemple de la zone Office du Niger, Mali. Par Bakary Traoré, Socodevi (mai 2006).

**Traverses n° 22.** Décentralisation dans le Nord Mali. Le pouvoir local, de la colonisation aux collectivités locales : continuité ou rupture ? Par Younoussa Hamara Toure, AEMA (mai 2006).

**Traverses n° 23.** Réflexions sur le rôle et la place de l'animateur de développement local. Expérience du GRDR dans la région du Guidimakha, Mauritanie. Par Alassane Thiouye, GRDR (septembre 2006).

---

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série Traverses veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série Traverses est éditée par le Groupe initiatives, qui rassemble sept organisations françaises de coopération internationale, partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel. Les textes sont choisis et validés par un comité éditorial, composé de représentants des organismes membres du Groupe initiatives : Myriam Mackiewicz-Houngue (AVSF), Olivier Thomé (Ciedel), Olivier Le Masson (GRDR), Jean-Philippe Delgrange (Essor), Marion Georges (HSF), Anne-Sophie Saywell (Groupe initiatives) et animé par Philippe Lavigne Delville (Gret) et François Doligez (Iram).

► Tous les numéros de Traverses sont téléchargeables gratuitement sur le site Web du Groupe initiatives ([www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org)). Certains sont accessibles via les sites d'Agronomes et Vétérinaires sans frontières ([www.avsf.org](http://www.avsf.org)), du Gret ([www.gret.org](http://www.gret.org)) ou de l'Iram ([www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)).

► Ce numéro fait partie des textes issus de l'atelier d'accompagnement à l'écriture de praticiens africains du développement qui s'est tenu en octobre 2005 à Bamako.



BP 91 Sélibaly  
Mauritanie  
Tél. 222 534 43 47  
Fax 222 534 43 47  
[caidel@mauritel.mr](mailto:caidel@mauritel.mr)



Centre d'expertises politiques et  
institutionnelles en Afrique  
BPE 867  
Immeuble DFA Hamdallaye  
Bamako, Mali  
Tél. 223 229 69 30  
Fax 223 229 69 28  
[cepiafrique@hotmail.com](mailto:cepiafrique@hotmail.com)



45 bis avenue de la Belle Gabrielle  
94736 Nogent-sur-Marne Cedex, France  
Tél. 33 (0)1 43 94 73 27  
Fax 33 (0)1 43 94 72 17  
[gr-initiatives@groupe-initiatives.org](mailto:gr-initiatives@groupe-initiatives.org)