

Évaluation externe du projet Réseau Sahel Désertification – Phase II

RAPPORT VERSION DEFINITIVE – AVRIL 2018

Une initiative Nord-Sud
pour la lutte contre la désertification
et l'amélioration des conditions de vie des populations



Réseau Sahel
Désertification



Au Burkina Faso, au Niger, au Mali et en France,
4 plateformes nationales se mobilisent en réseau pour les populations des zones arides

PROGRAMME PORTE
PAR

MENÉ AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE

ÉVALUATION RÉALISÉ
PAR

AVEC L'APPUI
DU



Évaluation externe du projet « Réseau Sahel Désertification – phase II », porté par le CARI et mis en œuvre de juin 2015 à mai 2018.

Rapport - version définitive / avril 2018.

La présente évaluation, à l'initiative du CARI et de ses partenaires, menée avec l'appui du F3E, a été réalisée par l'association EFFICOOP. Bien que l'équipe d'évaluation Efficoop ait été encadrée par le CARI et le F3E dans la réalisation de ce travail, elle a mené son analyse de manière indépendante par rapport aux parties prenantes du projet. De fait, les analyses, commentaires et propositions développés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue et opinions du CARI ou du F3E, ni de son partenaire financier privilégié l'Agence Française de Développement.

Supervision de l'étude /

CARI : Adeline Derkimba

F3E : Lilian Pioch.

Équipe en charge de l'étude /

Étude réalisée par l'association Efficoop - www.afficoop.org

Menée Patrick Smith et Mélanie Lunel.

Photographie de couverture /

Couverture de la plaquette de présentation du ReSaD ©ReSaD.

Remerciements /

Efficoop souhaite remercier l'ensemble des personnes interrogées qui se sont mobilisées pour permettre la réussite de cette mission. Tout d'abord les membres du COPIL du ReSaD qui se sont fortement mobilisés ce malgré les contraintes de calendrier et les difficultés de liaison Internet. Les associations qui ont pu se rendre disponible pour participer aux ateliers évaluatifs, aux entretiens individuels puis aux ateliers autogérés sur les recommandations nous permettant ainsi d'affiner notre compréhension de leurs attentes et points de vue.

Nous souhaitons également remercier personnellement l'ensemble des acteurs du secteur interrogés qui, connaissant de prêt ou de loin le ReSaD se sont impliqués dans ce travail de réflexion. Enfin, nous souhaitons remercier l'équipe du CARI pour sa disponibilité et l'ouverture dans les échanges, permettant de faire de cette évaluation une véritable démarche participative.

Nos remerciements vont également au F3E pour les conseils et orientations qu'il nous a prodigués.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
ACRONYME	5
SYNTHÈSE.....	6
1.1 LE CONTEXTE	6
1.2 LA QUALITE DU PROGRAMME.....	7
<i>La mise en œuvre</i>	7
<i>Le dispositif</i>	9
<i>La stratégie</i>	10
1.3 « UN AUTRE REGARD » SUR LA QUALITE DU PROGRAMME	12
1.4 LES PERSPECTIVES.....	13
1 INTRODUCTION.....	15
1.1 RAPPELS DES OBJECTIFS DE L'ETUDE	15
1.2 LA METHODOLOGIE UTILISEE.....	15
1.2.1 <i>Critères de l'évaluation et organisation du rapport</i>	15
1.2.2 <i>Déroulement de l'étude</i>	16
1.3 LIMITES DE L'ETUDE	18
CE QU'IL FAUT RETENIR SUR LE CHAPITRE 1	19
2 DÉCRYPTAGE DE CE QU'EST LE RESAD	20
2.1 CADRE MONDIAL DE LA LUTTE CONTRE LA DESERTIFICATION	20
2.1.1 <i>Contexte international</i>	20
2.1.2 <i>Mise en application dans les pays touchés par le phénomène</i>	21
2.1.3 <i>L'initiative de la Grande Muraille Verte pour le Sahara et le Sahel (IGMVSS ou IGMV)</i>	24
2.2 PROGRAMMES ET PROJETS D'INTERVENTION DANS LES TROIS PAYS D'INTERVENTION DU RESAD 2	25
2.3 LE RESEAU RESAD.....	28
2.3.1 <i>Genèse</i>	28
2.3.2 <i>Les objectifs du réseau et son membership</i>	28
2.3.3 <i>La Gouvernance du ReSaD</i>	31
2.4 LE PROGRAMME RESAD 2	32
2.5 LES PROCESSUS SOUS-JACENTS AUX ACTIVITES MISES EN ŒUVRE	33
2.5.1 <i>Opérationnalisation des plans de développement communaux</i>	33
2.5.2 <i>Organisation d'une société civile forte et engagée dans les décisions politiques pour lutter contre la Désertification</i>	36
CE QU'IL FAUT RETENIR DU CHAPITRE 2	38
3 ANALYSE DE LA PERFORMANCE.....	39
3.1 L'EFFICACITE	39
3.1.1 <i>Analyse détaillée résultat par résultat</i>	39
3.1.2 <i>Bilan de l'effectivité, élément d'analyse de l'efficacité</i>	48
3.1.3 <i>Quatre enjeux spécifiques en terme d'efficacité</i>	49
3.2 L'EFFICIENCE	56
3.2.1 <i>Les évolutions du dispositif</i>	56
3.2.2 <i>Le pilotage</i>	57
3.2.3 <i>Cohésion des moyens mobilisés</i>	59
CE QU'IL FAUT RETENIR SUR LE CHAPITRE 3	63
4 ANALYSE DES EFFETS.....	64
4.1 LA CAPACITE D'INFLUENCE DU RESEAU	64
4.1.1 <i>Reconnaissance et crédibilité du ReSaD par les instances nationales et internationales</i>	64
4.1.2 <i>La compréhension de ce qu'est le ReSaD par les acteurs du secteur</i>	65
4.1.3 <i>Les capacités des plateformes et de leurs membres en matière de plaidoyer et de lobbying</i>	67
4.2 LES CAPACITES D'ACTIONS DES ACTEURS POUR LUTTER CONTRE LA DESERTIFICATION	68
4.2.1 <i>La prise en compte de la thématique dans les actions de terrains</i>	68
4.2.2 <i>La structuration du milieu associatif</i>	78
4.3 LA STRUCTURATION DU RESEAU.....	84
4.3.1 <i>Vision globale sur la dynamique de réseau</i>	84

4.3.2	<i>La dynamique du réseau au niveau des plateformes</i>	87
	CE QU'IL FAUT RETENIR SUR LE CHAPITRE 4	92
5	ANALYSE DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE.....	93
5.1	LE POSITIONNEMENT DU RESEAU	93
5.1.1	<i>Pertinence du réseau par rapport au cadre d'intervention</i>	93
5.1.2	<i>La légitimité du réseau à agir</i>	94
5.2	LE POSITIONNEMENT DU PROGRAMME	95
5.2.1	<i>Logique externe</i>	95
5.2.2	<i>Logique interne</i>	96
5.3	DIMENSIONS INTERNES A L'ORGANISATION	99
5.3.1	<i>L'articulation entre la coordination du programme et l'animation du réseau</i>	99
5.3.2	<i>Perception commune de l'identité du réseau et de son membership</i>	100
5.3.3	<i>L'équilibre des métiers</i>	100
5.4	LE MODELE ECONOMIQUE DU RESEAU	102
5.4.1	<i>La logique de cofinancement</i>	102
5.4.2	<i>Le montage juridique et institutionnel</i>	102
	CE QU'IL FAUT RETENIR SUR LE CHAPITRE 5	104
6	PERSPECTIVES	105
6.1	REFLEXIONS EN LIEN AUX QUESTIONS EVALUATIVES DU CARI	105
6.1.1	<i>La mise en œuvre</i>	105
6.1.2	<i>Le dispositif</i>	111
6.1.3	<i>La stratégie</i>	116
6.2	REGARD SUR LES MECANISMES DE RESEAU	120
	CE QU'IL FAUT RETENIR SUR LE CHAPITRE 6	124
7	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	125
	ANNEXES.....	127
	ANNEXE 1. LIENS ENTRE LES QUESTIONS EVALUATIVES RESAD ET LES CRITERES DU CAD DE L'OCDE	127
	ANNEXE 2. LISTES DES PERSONNES INTERROGÉES.....	131
	ANNEXE 3. SOURCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	135
	<i>Documents programme</i>	135
	<i>Autres documents</i>	135
	<i>Webographie</i>	136

ACRONYME

AEDD	Agence pour l'Environnement et le Développement Durable
AFD	Agence Française de Développement
BM	Banque Mondiale
BRICKS	Building Resilience through Innovation, Communication and Knowledge Services
CARI	Centre d'Actions et de Réalisations Internationales
CCNUCC	Convention Cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques
CIEDEL	Centre International d'Etudes pour le Développement Local
CILSS	Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel
CNCOD	Comité national de Coordination des ONG sur la Désertification
CNEDD	Conseil National de l'Environnement pour le Développement Durable
CNULCD	Convention des Nations Unies pour la Lutte Contre la Désertification
COP	Conférence des Parties
CPP	Country Partnership Program on Sustainable Land Management
CRIC	Comité de revue de la mise en œuvre de la Convention
CSI-GDT	Cadre Stratégique d'Investissements pour la Gestion Durable des Terres
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
FAO	Food and Agriculture Organization
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FLEUVE	Fonds Local Environnemental pour une Union Verte
GCoZA	Groupe de Coordination des Zones Arides
GDT	Gestion Durable des Terres
GMV	Grande Muraille Verte
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
GTD	Groupe de Travail Désertification
IER	Institut d'Economie Rurale
IGMVSS	Initiative Grande Muraille Verte pour le Sahara et le Sahel
LCD	Lutte Contre la Désertification
LDN	Land Degradation Neutrality
MM	Mécanisme Mondial
MPI	Micros Projets d'Investissements
NDT	Neutralité en matière de Dégradation des Terres
ONEDD	Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OSI	Organisations de Solidarité Internationale
OSS	Observatoire Sahara Sahel
PAN LCD	Plan ou Programme d'Actions National pour la Lutte Contre la Désertification
PANE	Plan d'Action National pour l'Environnement
PNEDD	Politique Nationale de l'Environnement pour le Développement Durable
PNPE	Politique Nationale Pour l'Environnement
PNUE	Programme des Nations-Unies pour l'Environnement
PRGDT	Programme Régional de Gestion Durable des Terres
RADDO	Réseau Associatif de Développement Durable des Oasis
ReSaD	Réseau Sahel Désertification
SAWAP	Sahel and West Africa Sahel Program
SPONG	Secrétariat Permanent ONG
UE	Union Européenne
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNCCD	United Nations Convention to Combat Desertification
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change

SYNTHÈSE

1.1 Le contexte

L'Afrique Sahélienne fait partie des territoires les plus touchés par le phénomène de désertification. Dans les zones arides, semi-arides et subhumides sèches, la désertification est le résultat d'un processus de dégradation des écosystèmes, impactant en particulier les eaux et les terres, lié aux changements climatiques et aux activités humaines. La baisse de la fertilité des sols et du potentiel productif touche de plein fouet la zone sahélienne, majoritairement rurale, avec comme conséquences la paupérisation des populations et pour certaines l'abandon des territoires ruraux et les migrations forcées.

Ces problématiques sont connues et reconnues depuis longtemps par les gouvernements africains mais également à l'échelle internationale. L'adoption de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (UNCCD) confirme cette prise de conscience collective et la volonté d'agir politiquement d'une seule voix pour enrayer ce phénomène. Sur le terrain, la société civile s'engage au quotidien à travers la mise en œuvre d'actions visant à freiner la dégradation des ressources naturelles et adapter les agricultures aux effets des changements climatiques, voire à atténuer ces derniers. Les organisations de la société civile restent toutefois peu reconnues par les instances de décision nationales et internationales, et peu connectées entre elles. La place de la société civile dans l'action doit être mieux structurée et organisée pour avoir davantage de poids face aux décideurs, et participer directement et activement à l'amélioration des actions de terrain.

En 2010, afin de permettre à la société civile de jouer pleinement son rôle d'acteurs dans la lutte contre la désertification, le Réseau Sahel Désertification (ReSaD) a été initié sous l'impulsion de l'association française CARI. Le ReSaD est une organisation collaborative non formelle à raisonnable internationale qui réunit 4 plateformes nationales d'organisations de la société civile actives au Sahel (Burkina-Faso/SPONG, France/GTD, Mali/GCOZA, Niger/CNCOD), œuvrant pour lutter contre la Désertification. Le ReSaD s'est donné pour mission de faire évoluer la capacité professionnelle des Organisations de la Société Civile du Sud et du Nord dans leurs domaines de compétences, leurs capacités d'être des interlocuteurs valables et reconnus, et d'être des parties prenantes aux décisions concernant les politiques et activités de développement dans les pays du Sud ainsi que dans le cadre de l'UNCCD.

Le ReSaD 2, nom du programme d'intervention (plan d'action commun) du réseau, mis en œuvre entre juin 2015 et mai 2018, s'est articulé autour de deux axes d'intervention prioritaires :

- Le renforcement de capacités des Organisations de la Société Civile (OSC) et des collectivités locales, maliennes, nigériennes, burkinabés et françaises pour une gestion durable des terres ;
- La mobilisation de la société civile pour influencer collectivement sur les prises de décisions des politiques à l'échelle nationale, régionale et internationale.

Le programme a été mené à travers la mise en œuvre de 20 activités pré-identifiées pour atteindre 8 résultats. Les activités de ce programme ont été menées à la fois pour et avec les plateformes nationales et leurs membres.



Au Burkina-Faso

Le Secrétariat Permanent des Organisations non Gouvernementales est un collectif de la société civile né dans le contexte de la grande sécheresse qui a frappé le Sahel entre 1969 et 1984. De 17 ONG fondatrices en 1974, il compte aujourd'hui plus de 165 membres, dont 43 ONG internationales. Au plan régional, le SPONG est reconnu comme collectif pionnier en Afrique de l'Ouest. Membre de réseaux régionaux, il bénéficie aujourd'hui d'une audience internationale. C'est dans le cadre de son groupe thématique « environnement » rassemblant 56 ONG actives sur le terrain au Burkina Faso, que le SPONG a intégré le ReSaD.



En France

Le Groupe de Travail Désertification est une plateforme d'acteurs français mobilisés dans le domaine de la lutte contre la désertification. Ce réseau regroupe des ONG, des scientifiques, des structures privées et des collectivités locales. Ensemble, les membres souhaitent mobiliser l'opinion publique, renforcer la concertation et les actions des acteurs du développement, et influencer les décideurs. L'association française CARI est l'un des membres fondateurs du GTD. Elle en assure la coordination.

LE GROUPE DE COORDINATION DES ZONES ARIDES

Au Mali

Créé en 2004, le GCOZA Mali est un démembrement du Drylands Coordination Group basé en Norvège. Au Mali, le GCOZA compte plus de 40 membres: ONG nationales et internationales, collectifs d'ONG, structures techniques, instituts de recherche et service de l'État. Sa mission est de contribuer au renforcement de la participation de ses membres dans des activités liées à la sécurité alimentaire et à la gestion durable des ressources naturelles. Avec ses membres, il mène des projets de recherche-action afin de produire et diffuser des connaissances et pratiques dans les domaines de la production agricole, la gestion durable des ressources naturelles et de l'adaptation au changement climatique.



Au Niger

Le Comité National de Coordination des ONG sur la Désertification (CNCOD) a été créé en 1997 au cours d'un forum national des organisations intervenant dans le domaine de l'environnement. Il est mandaté par la société civile pour coordonner l'action des ONG et organisations communautaires de bases, dans une optique de synergie des efforts. Près de 20 ans après sa création, le CNCOD est composé de 11 collectifs représentant des ONG, des organisations paysannes, des associations de développement et des organisations communautaires de base, intervenant toutes sur le terrain pour combattre la désertification.

Source : site internet ReSaD.

1.2 La qualité du programme

La mise en œuvre

L'évaluation de la mise en œuvre a concerné la période couvrant le plan d'action ReSaD 2 (2015-2018). Elle est intervenue 6 mois avant la fin de sa mise en œuvre. Elle s'est organisée autour de deux questionnements : 1) la visibilité et la compréhension des actions du ReSaD par les membres des plateformes et les divers partenaires locaux ; 2) la capacité des actions menées à produire les effets attendus.



Réalisation de la Form'ation, Burkina-Faso, 2017

Le programme a permis le renforcement de la visibilité du réseau. Les efforts importants depuis 2015 portés sur la communication (sites Internet, charte graphique, centre de ressources en ligne, annuaire, newsletter), sur la participation accrue des plateformes à différents espaces de concertation (COP...), sur le développement de passerelles entre le ReSaD et d'autres programmes et acteurs de développement pour la

lutte contre la désertification, ont pleinement contribué à ce résultat. Cette visibilité contribue concrètement à la consolidation des acquis de la phase précédente du programme en termes de reconnaissance. Les plateformes membres du ReSaD sont aujourd'hui confortées dans leur statut « d'acteurs incontournables » de la LCD. Les efforts sont à poursuivre pour une articulation plus poussée entre les stratégies de communication du ReSaD et de ses plateformes membres.

Ces acquis ne se sont toutefois pas accompagnés d'une bonne lisibilité du réseau et de son plan d'action.

Ce constat est posé au niveau des acteurs du secteur dans les 4 pays mais aussi au niveau des membres même des plateformes nationales. Les sources de confusion et/ou de méconnaissance identifiées sont principalement de 2 types : la relation qu'il y a entre les acteurs « Qui fait quoi ? » (le ReSaD, le CARI, le GTD et les différentes plateformes nationales) ; l'articulation entre : réseau/programme et bénéficiaires finaux/parties prenantes.

Les activités mises en œuvre ont également permis aux OSC de s'organiser, de se mobiliser et de participer activement à des événements nationaux, régionaux et internationaux de concertation et d'échanges sur la LCD/GDT.

Bien que les effets de l'action de **plaidoyer et de lobbying** soient difficilement mesurables à cette échelle d'analyse, **les témoignages des institutions confortent l'idée d'une nette évolution des capacités du ReSaD et des plateformes nationales** dans ce domaine, et donc, par effet induit de l'impact de leur message. La reconnaissance des plateformes nationales insufflées par le programme va de pair avec une montée en puissance de ces dernières sur les actions de plaidoyer. La participation aux activités du ReSaD a amené progressivement le personnel des plateformes à monter en compétences et être reconnu pour son expertise.

De plus, les plateformes nationales et le ReSaD lui-même en tant qu'entité sont sollicités au niveau de leurs pays respectifs ou au niveau régional (OSS¹) pour siéger dans différentes espaces de concertation et pour des appuis-conseils. Les capacités des plateformes nationales, à mobiliser les Organisations de la Société Civile et à proposer un positionnement commun argumenté autour de la thématique, constituent l'un des facteurs clé de cette mobilisation croissante du réseau par les institutions publiques.

La pertinence de l'implication du ReSaD sur l'ensemble de la chaîne de décision de l'échiquier politique (à un échelon nationale – régional - international, en amont des prises de décision politique et en aval pour leurs mises en application) est confirmée aussi bien par les membres des plateformes, que par les plateformes elles-mêmes, ou encore par les partenaires du ReSaD et les acteurs de développement. Le mode de mobilisation des OSC membres des plateformes, avant (concertation), pendant (délégation) et après (restitution) un événement, participe à leur sensibilisation sur la LCD/GDT. De plus, les dernières expérimentations des plateformes à l'échelle nationale témoignent de leur volonté d'informer un plus large public, entre autre la jeunesse, aux actions qu'elles entreprennent (restitution ouverte de la COP 13 au Niger, réalisation d'un clip musical avec un jeune artiste au Burkina Faso, etc.). Un élargissement des actions de communication au-delà de leur membership, et dans le cadre de partenariat(s) structuré(s), constitue une voie d'accroissement de leur efficacité.

Enfin, les activités de renforcement de capacités mises en œuvre ont été bénéfiques pour les acteurs qui y ont participé, aussi bien au niveau des collectivités territoriales, que des membres des plateformes. Les vecteurs d'apprentissage ne sont pas uniquement ceux ciblés directement par les activités du programme, comme par exemple la participation physique à certaines rencontres, la délégation de responsabilité par les plateformes à certains de leurs membres, etc. L'adaptation des activités faites au niveau de chaque plateforme pour répondre aux réalités de leurs membres a également contribué à ce résultat.

Ces bénéfices concernent un large spectre d'acteurs :

¹ OSS : Observatoire du Sahara et du Sahel

- Les collectivités territoriales de base à travers le développement du module de form'action et plus généralement des autres programmes mobilisés par le ReSaD (FLEUVE, Closing the Gaps...),
- Les OSC membres des plateformes (formations techniques, organisationnelles ...),
- Les plateformes elles-mêmes (crédibilité, visibilité, reconnaissance, expertises renforcées...).

Les activités telles qu'elles ont été mises en œuvre par les plateformes et la coordination sont plébiscitées, et ont favorisé la participation de toutes les catégories/profils d'acteurs dans l'action, sans pour autant chercher à faire une discrimination positive (femmes et jeunes) pour l'une ou l'autre des catégories.

L'appréciation des effets en matière de renforcement de capacité (RC) des OSC membres des plateformes est moins évidente. Les réponses à l'enquête indiquent que les retombées des actions de RC sont ressenties multiples, positives mais de faible ampleur ; tandis que lors des ateliers d'évaluations autogérés les appréciations apparaissent plus nettes tant en termes de compréhension des thématiques de LCD/GDT, que d'ingénierie de projet (accès à des appels à projets, etc.). Deux principales pistes d'amélioration se dégagent pour un renforcement des capacités encore plus effectif :

- L'inscription des activités de RC dans un plan organisé par catégories d'acteurs (OSC, CL, plateformes dans l'animation/gestion de leurs membres, plateformes dans la dynamique de réseau,...),
- L'adaptation de la stratégie de diffusion de l'information aux publics ciblés ; aujourd'hui cette diffusion est essentiellement effectuée de façon dématérialisée auprès d'un public ayant un accès limité à internet et elle repose peu sur des documents adaptés (langues locales).

Exemple concret des retombées finales du renforcement de capacités des acteurs suite aux actions entreprises par le programme ReSaD 2.



Form'action, Todi, Niger

La form'action, conçue dans le cadre des activités du programme ReSaD 2, a débouché sur la formulation de projets communaux de développement intégrant la LCD/GDT. La composante nationale du programme FLEUVE, qui s'inscrit en complément du ReSaD 2, a permis la mise en œuvre de microprojets d'investissements qui représentent une restauration de terres dégradées de 40 ha au Burkina-Faso (sites agricoles et forêt communale), 1 210 ha au Niger (sites pastoraux, sites fourragers, sites agricoles) et 74 ha au Mali (jardins polyvalents, sites agricoles). Elle a également débouché sur la réalisation de 2 fermes agricoles communautaires intégrées féminines (maraichage, de production fruitière et de l'aviculture) au Niger.

L'organisation d'une offre de services ciblée par catégorie d'acteurs (plateformes en tant que membre d'un réseau, plateformes en tant qu'animatrices de leur réseau de membres, OSC actrices de la LCD/GDT), la diversification des vecteurs de diffusion (aujourd'hui centrés sur la dématérialisation), l'adaptation des documents aux besoins spécifiques des acteurs de terrain, constituent autant des pistes d'améliorations pour un renforcement de capacités encore plus efficace.

Le dispositif

L'évaluation du dispositif s'est faite en prenant en compte l'évolution du réseau depuis sa création en 2010. Elle s'est organisée autour de deux questionnements : 1) la qualité de fonctionnement du ReSaD au sein de chaque plateforme; 2) l'articulation entre les plateformes et la coordination générale.



Le fonctionnement du réseau a été adossé au fonctionnement du programme d'intervention. Il s'est appuyé sur une coordination centralisée du programme, assurée par le CARI, appuyé par un copil. Au niveau de chaque plateforme, le point focal « ReSaD » porte la responsabilité des activités à mettre en place dans son

pays. Les plateformes restent autonomes et indépendantes sur leur fonctionnement. Aussi, la dynamique « ReSaD » a été intégrée dans chaque plateforme selon une logique différente et a abouti à des dynamiques variables. **Ce fonctionnement offre la garantie d'une action efficace d'un point de vue opérationnel.**

L'organisation entre la coordination générale du réseau et les plateformes nationales s'est avérée pleinement pertinente pour la mise en œuvre du programme. Si à l'issue de l'évaluation de la première phase de structuration du réseau (ReSaD 1) la question d'une coordination centralisée avait pu être interrogée par les plateformes, cette question n'est plus d'actualité aujourd'hui. La plus-value du CARI pour la coordination du programme est reconnue et son expertise nécessaire pour le bon développement du réseau. De plus, la « déconcentration » partielle de la coordination générale, avec la mise en place d'un poste d'appui VSI installé à Ouagadougou sur le ReSaD 2, s'est avérée hautement pertinente. Cette ressource humaine de proximité a facilité les relations entre la coordination générale et les plateformes nationales.

Si l'on analyse cette fois la situation selon la dynamique du réseau, les conclusions diffèrent. La planification des activités et/ou les interactions entre les membres du réseau sont perçues aujourd'hui comme trop descendantes, aussi bien entre l'échelon coordination-plateforme que plateforme-membres. L'articulation du réseau s'apparente aujourd'hui à un fonctionnement en faisceau. Ce schéma de fonctionnement ne correspond pas aux aspirations des plateformes et de la coordination, qui souhaitent tendre vers une logique de collaboration plus horizontale et réciproque entre les plateformes et la coordination générale.

La responsabilité ne peut être imputée à un seul acteur mais repose sur une responsabilité partagée. Au niveau de la coordination générale, le besoin croissant de concertation et d'implication, favorable à une dynamique de réseau entre plateformes, vient se heurter aux contraintes de temps et de moyens auxquelles doit répondre le programme. Au niveau des plateformes elles-mêmes, les diverses compétences métiers qu'il est nécessaire d'avoir, pour assurer à la fois l'animation du réseau et la mise en œuvre des activités du programme (elles aussi renvoyant à des expertises très différentes), ne peuvent logiquement être trouvées au niveau d'une seule et même personne.

Si cette organisation a été pertinente dans un premier temps, pour stimuler les collaborations entre acteurs à travers des activités concrètes, elle doit aujourd'hui évoluer pour que la logique de réseau soit un réel aboutissement pour les futurs programmes.

La stratégie

L'évaluation de la stratégie concerne la période actuelle et le futur possible du réseau. Elle s'est axée sur 1) les modalités de gouvernance actuelles au regard des ambitions du réseau ; 2) la stratégie opérationnelle et la capacité du réseau à se situer dans son environnement ; 3) la stratégie de mobilisation des ressources.



Les plateformes nationales sont liées les unes aux autres dans l'atteinte de l'objectif commun. Elles restent chacune indépendantes et autonomes dans leur fonctionnement (juridique, managérial et financier). Chaque plateforme a ainsi intégré de manière spécifique le réseau au sein de son organisation tout en respectant un cadre commun de gouvernance, avec une ressource humaine identifiée et un cahier des charges prédéfini dans le cadre des activités « ReSaD ». La latitude laissée à chaque plateforme a permis un ajustement des

activités et de la dynamique du réseau aux réalités de chaque pays en lien avec les attentes et besoins de leurs membres.

L'organe de décision commun, le comité de pilotage (COPI), est fonctionnel et assure une implication régulière des plateformes dans les décisions stratégiques et opérationnelles du réseau. Les temps pris à cette réflexion (gouvernance) dans la mise en œuvre du programme étaient pertinents. Le fonctionnement mis en place s'est montré résilient pour résoudre les difficultés rencontrées entre membres et avec la coordination, lors de l'exécution du ReSaD 2 et pour la réflexion en vue du ReSaD 3. Cependant, la définition d'une vision partagée moyen-long terme pour le réseau déconnectée du temps programmatique, ainsi qu'une implication plus marquée des instances politiques de chaque plateforme dans les décisions stratégiques du réseau (le CA de chaque plateforme national), constitueraient un facteur important pour la pérennité du réseau, compte tenu de sa dépendance aux dynamiques internes de chaque plateforme membre.

La structuration même du programme et les leviers d'action sur lesquels il s'est positionné, pour faire évoluer l'intégration des organisations issues de la société civile dans la lutte contre la désertification, sont hautement pertinents dans leurs axes d'intervention. Les liens partenariaux sont assurés à différents échelons : national, régional et international. Les plateformes sont responsabilisées à l'échelon national. Les relations à l'échelon régional et international, sont assurées par la « machine » ReSaD, sous la supervision de la coordination (CARI). Cette articulation est pleinement efficace et assure un ancrage adapté à tous les échelons, une responsabilisation et une implication de chaque acteur, mais aussi un apport mutuel des acteurs.

La composition du réseau est un facteur fort de sa crédibilité et de sa légitimité. Le regroupement d'acteurs agissant sur un espace africain à une échelle inter-pays ; l'intégration d'acteurs originaires de territoires non touchés ; la fonction de faïtière des membres (etc.) sont autant de points forts qui participent à la légitimité du réseau. Dans ce cadre, la singularité du ReSaD, constitué de partenaires issus de territoire « touchés » et « non touchés » par la désertification, s'apportant mutuellement de savoirs complémentaires et capable d'agir du macro (COP – plaidoyer) au micro (microprojets d'investissement), pourrait être plus affirmée et revendiquée. A ce stade, la consolidation de l'existant et la montée en puissance du réseau semble une priorité par rapport à une éventuelle ouverture du réseau à de nouveaux membres.

Au niveau de son positionnement stratégique, le programme ReSaD 2 est à la jonction entre deux mondes : les programmes d'intervention descendants découlant des stratégies internationale régionales et nationales, et les projets ascendants (bottom-up) impulsés par la société civile. Ce **positionnement reste très novateur** dans le paysage de l'aide, résultant des actions pour « pousser la société civile » à prendre pleinement son rôle, et du désir des programmes d'intervention à large échelle d'approcher au plus près « de la base ». **Sa réalisation induit une réalité complexe pour les parties prenantes** : accès à des cofinancements, lisibilité des dynamiques induites par les actions, etc. Dans cette configuration, la spécialisation du réseau sur la LCD/GDT est une force. Cependant le ReSaD, jusqu'à présent concentré quasi exclusivement sur les acteurs institutionnels et associatifs, pourrait s'ouvrir plus largement ou de façon plus pro-active à d'autres acteurs (organismes de recherche africains, fédérations paysannes, collectivités territoriales...).

Au niveau de sa viabilité économique, chaque plateforme est responsabilisée sur le financement d'une partie du programme (recherche et obtention de cofinancement). Pour déployer les compétences métiers nécessaires à cette fonction, elles doivent pouvoir être accompagnées en adéquation avec leurs besoins spécifiques. Dans l'immédiat et en vue de la consolidation des acquis de cette phase, la formalisation juridique du ReSaD, avec un statut qui lui serait propre ne semble pas une nécessité. Au contraire, elle pourrait entraîner une lourdeur administrative et financière qui freinerait la dynamique de réseau encore en construction. Toutefois, il est important que chaque partie prenante puisse abriter juridiquement les activités « ReSaD » selon un mécanisme clairement défini et transparent. Aujourd'hui, les plateformes sahéniennes peuvent le faire. L'hébergement juridique au sein de chaque plateforme ou par le portage d'un de ses membres (cas du GTD qui est un réseau informel dont les activités sont portées juridiquement par le

CARI), tout comme la capacité de chacune à expliquer cette logique – au sein de sa propre structure mais aussi des autres plateformes – sont des pré-requis.

1.3 « Un autre regard » sur la qualité du programme

Analyse de la qualité du programme à partir des 5 critères d'évaluation du CAD de l'OCDE.

Marqueurs d'analyses	Au global	Les points à retenir
La Pertinence		
Cadre d'intervention et légitimité		<ul style="list-style-type: none"> - Un réseau qui répond à un besoin - Une légitimité confirmée par les institutions et acteurs de LCD/GDT - Un membership qui est une force pour le réseau comme sa spécificité thématique et son rayonnement
Logique externe		<ul style="list-style-type: none"> - Un positionnement nouveau dans le paysage de l'Aide - Une articulation complémentaire et innovante avec les autres acteurs qui demande une certaine forme d'appréhension/apprentissages ne rendant pas hommage à la cohérence du programme, à sa complexité et aux processus qu'il impulse/induit
Logique interne		<ul style="list-style-type: none"> - Un programme apprécié par les membres dans sa globalité - Un fonctionnement efficace pour la mise en œuvre du programme mais à consolider pour la dynamique de réseau
L'Efficacité		
Activités menées		<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des activités menées et taux de réalisation quantitatif élevé en fin de tranche 2 - Certains glissements de mise en œuvre d'activités dans le temps mais justifiés.
Atteintes des résultats		<ul style="list-style-type: none"> - Une diffusion et circulation de l'information nettement améliorée entre le ReSaD 1 et 2 d'un point de vue stratégique. Des marges de progrès à poursuivre au niveau de chaque plateforme et de leurs membres. - Un travail de fond entrepris pour améliorer la visibilité du réseau et l'harmonisation de la communication. Une intégration de la communication « ReSaD » à améliorer au sein de chaque plateforme. - Une stratégie de gestion des connaissances à améliorer. - Une implication des OSC naissante mais qui doit être encore renforcée.
L'Effizienz		
Pilotage		<ul style="list-style-type: none"> - Des évolutions notables et pertinentes entre le ReSaD 1 et 2. - La plus-value du CARI reconnue par les plateformes et un positionnement jugé nécessaire pour le bon développement du réseau. - Une gouvernance résiliente pour résoudre les difficultés et efficace pour la mise en œuvre des activités - La structuration de la dynamique de réseau relayée au second plan face aux impératifs du programme - Le réajustement et la clarification des fonctions et de la mobilisation des ressources humaines
Cohésion des moyens mobilisés		<ul style="list-style-type: none"> - Une responsabilisation chaque plateforme dans la recherche de financement - Un positionnement stratégique du ReSaD novateur mais complexe - Une mobilisation en jours travaillés pertinente au niveau de chaque plateforme mais peu adaptée pour répondre à l'ensemble des compétences métiers nécessaires au bon fonctionnement, à la fois de la dynamique réseau et de la mise en œuvre des activités du programme - Une capacité d'adaptation notable des acteurs à leur environnement
Les effets		
Renforcement de capacités		<ul style="list-style-type: none"> - Une évolution de pratique en marche auprès des collectivités territoriales de base touchées par la désertification - Une connaissance accrue des membres des plateformes sur la thématique LCD/GDT - Des champs et des vecteurs d'apprentissage multiples, des OSC plus performantes en ingénierie de projet, et mieux structurées
Capacité d'influence		<ul style="list-style-type: none"> - Une crédibilité et une reconnaissance du réseau renforcées au niveau des instances nationales et internationales - Une faible lisibilité du réseau à l'échelon national - Une évolution progressive des compétences des OSC en matière de plaidoyer et de lobbying - Une montée en puissance des plateformes

Marqueurs d'analyses	Au global	Les points à retenir
Dynamique de réseau		<ul style="list-style-type: none"> - Les prémices de collaborations horizontales observées - Une compréhension des membres des plateformes sur le ReSaD partielle et leur mobilisation au sein de chaque plateforme encore fragile - Une dynamique de réseau essentiellement descendante qui aspire à devenir plus horizontale et réciproque - L'adossement de la structuration de la dynamique réseau à la coordination/gestion du programme telle quelle a été dans ReSaD 2 a atteint sa limite pour faciliter le développement d'une dynamique de réseau durable
La pérennité		
Dynamique interne		<ul style="list-style-type: none"> - Des légers décalages de vision entre les plateformes sur la vocation du réseau - Une animation du réseau en interne de chaque plateforme faible en dehors des activités du programme - Une connaissance et compréhension partielles des membres de chaque plateformes sur ce qu'est le ReSaD - Un désir des membres des plateformes d'une plus grande implication dans le dispositif en amont et en aval des activités - Des activités menées en compléments / en parallèle du plan d'action financé
Gouvernance et membership		<ul style="list-style-type: none"> - Des compétences métiers nécessaires au sein de chaque plateforme qui ne peuvent pas être comblées avec le fonctionnement en place - Un rééquilibrage progressif de responsabilités souhaité par les acteurs - Une faible implication des organes de décision des plateformes dans la gouvernance du ReSaD - Une faible implication des membres « à la base » par le ReSaD au de la de la mise en œuvre des activités
Modèle économique		<ul style="list-style-type: none"> - Une responsabilisation des plateformes dans la recherche de fonds - Un cadre d'intervention complexe en matière de cofinancement qui nécessiterait un appui spécifique et ciblé à chaque plateforme pour monter en compétences - Une capacité des plateformes structurées différemment à « porter » juridiquement le ReSaD (plateformes sahélienne) ou à le faire porter par un membre (cas du GTD/CARI). - Le besoin pour chacun des membres du réseau d'une connaissance approfondie de la réalité et des contraintes des autres liées à leur organisation et à leur contexte national
Relation partenariale		<ul style="list-style-type: none"> - La reconnaissance du réseau, de ses membres et de ses représentants - Un bénéfice mutuel ressenti et le désir d'agir ensemble dans une logique de réseau - Une forte résilience des parties prenantes - Existence d'un partage d'information et d'entraide entre membres – signe d'un niveau de confiance et d'une estime réciproque

1.4 Les perspectives

Le programme ReSaD 2 a pleinement rempli ses objectifs opérationnels. Aujourd'hui en pleine lumière, le réseau ReSaD doit consolider ses acquis et structurer encore sa dynamique interne pour réussir le pari d'un réseau indépendant et autonome à terme. C'est à ce titre qu'il pourra pleinement porter la voix des organisations de la société civile et jouer un rôle actif dans la lutte contre de la désertification.

Pour se faire, il convient qu'il poursuive son évolution et la mise en œuvre de ses activités en s'attachant plus spécifiquement à 4 leviers.

1. La capacité des OSC membres des plateformes à lutter contre la désertification :
 - Avoir une approche proactive et inclusive des membres et des partenaires pour favoriser la compréhension du programme et l'appropriation du réseau ;
 - Renforcer et adapter la stratégie de diffusion et la valorisation de l'information ReSaD ;
 - Spécifier les types d'apprentissage et les modes de collaboration.
2. La capacité d'influence du réseau et de ses plateformes :
 - Poursuivre les actions de plaidoyer aux trois échelons tout en communiquant mieux auprès de leurs membres sur les actions à l'échelon national et leurs retombés.
 - Être vigilant à ne pas tomber dans le « jeu de pouvoir » des institutions visées par le plaidoyer/lobbying.

3. La dynamique de réseau :
 - Travailler avec les plateformes pour qu'il puisse y avoir une réappropriation de l'identité du réseau par leurs membres ;
 - Mettre en place une animation « ReSaD » en accompagnement de celles des plateformes sous la supervision de la coordination ;
 - Responsabiliser davantage les membres des plateformes
 - Favoriser les échanges entre pairs au sein du réseau et la culture de capitalisation et de mutualisation d'expériences ;
 - Penser des évènements et des actions plus inclusives.

4. L'autonomie financière du réseau :
 - Positionner le ReSaD comme catalyseur d'innovation pour et par la société civile ;
 - Mieux définir l'ouverture sectorielle du programme à de potentiels partenaires financiers à l'échelle nationale, en lien avec la transversalité de la thématique LCD/GDT ;
 - Mieux différencier les fonctions de coordination de programme et d'animation de réseau pour permettre *in fine* que le réseau porte plusieurs programmes ;
 - Accompagner chaque plateforme sur un besoin de structuration spécifique – en lien au bon fonctionnement du ReSaD, pour éviter un décrochage de niveau/compétences dans le membership ;
 - Consolider le membership actuel plutôt que de l'ouvrir à de nouveaux membres ;
 - Amplifier le portage financier par chaque plateforme et favoriser une bonne connaissance/compréhension entre plateformes des singularités de chacun, pré-requis à toute communication efficace en direction des partenaires financiers ;
 - Poursuivre la réflexion sur le déploiement progressif du réseau en termes de pays d'implantation et de statut juridique.

1 INTRODUCTION

Le ReSaD a pour missions de renforcer les acteurs de terrain de la solidarité internationale investis dans la Lutte Contre la Désertification (LCD) et la Gestion Durable des Terres (GDT) au Sahel, et d'exercer un véritable plaidoyer auprès des pouvoirs publics afin de favoriser la prise en compte des points de vue de la société civile des zones arides dans la définition de leurs politiques de développement. Cette évaluation a été réalisée par un binôme de consultants. Elle a été initiée 9 mois avant la fin du programme ReSaD 2 et a pris fin 2 mois avant sa clôture. Elle s'inscrit dans la perspective de la rédaction d'une nouvelle phase de programme en prenant appui sur les enseignements de la phase précédente, objet de la présente évaluation.

1.1 Rappels des objectifs de l'étude

La demande d'évaluation a émané tout d'abord des plateformes membres et de la coordination du réseau qui souhaitent avoir une analyse critique constructive du réseau afin d'améliorer ses pratiques et de les partager avec ses membres dans une optique de renforcement de capacité. Après 7 ans d'existence et 6 années de cofinancement par l'AFD, les membres du ReSaD ont considéré qu'il était important de faire un bilan sur la progression du réseau. Le ReSaD, s'il est encore jeune, est devenu rapidement visible sur la scène internationale pour la lutte contre la désertification. A ce titre, il était capital pour les membres de s'assurer de la solidité du réseau, de la qualité du contenu qu'il porte et de son ancrage dans cet environnement institutionnel pour qu'il puisse poursuivre au mieux sa mission. Une évaluation externe devait leur apporter un regard extérieur sur la cohérence et la pertinence du réseau dans son domaine, pour alimenter son développement futur. Par ailleurs, cette demande s'intègre dans une réflexion interne au CARI qui, en tant que coordinateur de différents réseaux de la société civile (ReSaD, RADD0, GTD), souhaitait qu'un regard externe lui permette de capitaliser, dans une perspective réflexive, ses pratiques en animation et coordination de réseaux.

La finalité de ce travail évaluatif du ReSaD visait 3 objectifs :

1. L'amélioration de la fourniture de services aux membres ;
2. L'amélioration de son fonctionnement ;
3. L'amélioration de sa planification stratégique.

1.2 La méthodologie utilisée

1.2.1 Critères de l'évaluation et organisation du rapport

Le commanditaire et ses partenaires souhaitent organiser les axes de réflexion de l'évaluation autour de trois entrées :

1. L'évaluation de la mise en œuvre ;
2. L'évaluation du dispositif ;
3. L'évaluation de la stratégie.

A l'occasion du travail de cadrage méthodologique, il a été convenu que ces trois axes et les questions évaluatives qui leur étaient attachées, pouvaient être mis en perspective des critères normatifs de l'évaluation des projets de développement et seraient traités autour de 3 entrées :

- L'analyse de la performance regroupant l'analyse des critères : effectivité, efficacité et efficience ;
- L'analyse des effets et impacts ;

- L'analyse du positionnement stratégique regroupant l'analyse des critères : pertinence, cohérence/complémentarité, durabilité/viabilité.

L'annexe 1 présente les questions évaluatives telles que posées par les acteurs et fait les liens avec les critères d'évaluation utilisés.

Le présent rapport est articulé autour de 3 parties distinctes.

- La première partie décrypte ce qu'est le ReSaD (chapitre 2). Elle vise à apporter des clés de lecture sur le contexte d'intervention, l'articulation entre le programme et le réseau du même nom, et la description de certaines activités répondant à un processus, ce pour faciliter la compréhension des points d'analyses faites dans la suite du rapport.
- La deuxième partie reprend une analyse détaillée des critères d'évaluation (chapitres 3, 4 et 5).
- La troisième partie apporte des pistes de réflexion qui ont été organisées autour des 3 entrées sur lesquelles le commanditaire souhaitait que la réflexion soit axée (chapitre 6).

1.2.2 Déroulement de l'étude

Cette mission d'évaluation s'est déroulée en trois phases successives et 7 étapes:

- Une première phase consacrée au recueil et à l'analyse évaluative à proprement parler (étapes 1,2,3) ;
- Une deuxième phase permettant de préciser les propositions de recommandations dans le cadre de l'organisation de différents temps de concertation avec les membres du ReSaD (directs et indirects) (étape 4 et 5) ;
- Une troisième phase correspondant à la production du rapport d'évaluation (étape 6 et 7).

Étape 1 : Analyse documentaire et entretiens préliminaires (cadrage).

Cette étape était initialement prévue pour reposer sur un point Skype de pré-cadrage, un point de visu, des entretiens avec les parties prenantes du projet ainsi qu'une revue documentaire des documents de projet.

Ce sont au total, en plus du point Skype, trois rencontres de visu qui ont eu lieu. Elles ont été l'occasion d'entretiens individuels avec : le président du CARI, la coordonnatrice du ReSaD co-directrice du CARI, la chargée de communication du CARI, le co-directeur du CARI en charge des Affaires administratives du CARI et point focal ReSaD depuis octobre 2017. Des entretiens individuels ont également été effectués avec chacun des membres du COPIL du ReSaD (Chargés de liaison et Points focaux) ainsi qu'avec la VSI (onze personnes au total).

La note de cadrage a été adressée aux membres du COPIL le 12 octobre 2017. Un COPIL de présentation et mise en débat de la note de cadrage, s'est tenu en présence également du représentant du F3E le 16 octobre.

Étape 2 : Collecte de données au Mali, Niger et Burkina Faso

Afin de prendre en compte le nombre et la diversité des entretiens nécessaires et souhaités, le temps de préparation des ateliers et la tenue d'une restitution à chaud, le nombre de jour par pays a été porté à 5 jours avec : 1/2 journée **d'ateliers d'évaluation** avec les membres des plateformes au cours desquels 3 axes ont été abordés (plaidoyer , Renforcement de capacités et dynamique de réseau), 2 journées pour rencontrer les institutions et acteurs de développement, 1 journée de travail avec l'équipe plateforme, 1 journée pour réaliser une étude de cas. Il a été convenu de diversifier les études de cas et d'en effectuer non seulement sur les collectivités locales aussi sur les parcours d'associations.

Les missions se sont déroulées :

- Du 20 au 26 novembre 2017, Burkina Faso (les 2 consultants) ;
- Du 26 novembre au 2 décembre, Niger (Mélodie Lunel) ;
- Du 3 décembre au 9 décembre, Mali (Patrick Smith) ;

Six études de cas, 3 ateliers d'auto-évaluation (39 participants), 26 organisations (entretiens individuels ou en équipe) et 3 restitutions à chaud (une par plateforme sahélienne avec l'équipe ReSaD) ont été effectués.

Étape 3 : Collecte des données en France

En complément des entretiens semi-directifs par téléphone et/ou Skype avec les différentes catégories d'acteurs membres du GTD et institutions partenaires qui étaient prévus, Efficooop a participé au COPIL du GTD, le 10 novembre 2017 à Montpellier. Cette rencontre a été l'occasion d'un échange avec les membres du GTD présents sur les points forts/points faibles du ReSaD vu par les responsables (Points focaux et Chargés de liaison) des plateformes sahéliennes et de les interroger sur deux points :

- ReSaD ↔ GTD quels apports ? quelles contributions ?
- Les principaux enjeux pour ReSaD ?

1 étude de cas et 5 entretiens avec 4 membres du GTD (Danaya, Greenway International, Eau-vive, CSFD) et le point focal UNCCD France (MAEDI) ont été réalisés début 2018.

Étape 4 : Prolongement des échanges avec les membres des plateformes et la coordination.

Au Sénégal

Efficooop a participé du 11 au 13 décembre 2017 à la rencontre organisée à Saly dans le cadre de FLEUVE. En plus d'entretiens avec des partenaires sénégalais (1), tchadiens (1) et français (1) du ReSaD dans le cadre de FLEUVE, ce séjour a été notamment l'occasion avec les membres du COPIL ReSaD de débattre des premiers constats issus des missions de terrain et de travailler - dans une démarche de réflexion prospective - sur certains points d'analyse autour de la dynamique de réseau via un atelier prospectif d'une journée (11/12/2017).

Sondage (diffusé en ligne et en format Word) auprès des membres des plateformes parties prenantes du ReSaD

Efficooop a élaboré et mis en ligne l'enquête prévue en utilisant le logiciel « googleForms ». Les plateformes étaient en charge de relayer l'enquête auprès de leurs membres respectifs en ciblant prioritairement des membres qui n'avaient pas forcément pu participer aux ateliers évaluatifs et d'effectuer une ou deux relances.

Un mail comprenant des consignes pour la diffusion de l'enquête, le lien ainsi qu'un formulaire d'enquête sous format Word pour les membres ne pouvant pas accéder à Internet a été adressé à l'ensemble des points focaux le 22 février 2018 pour une mise en œuvre au plus tard le 26 février.

Les membres des plateformes pouvaient renseigner l'enquête en ligne jusqu'au 15 mars 2018 inclus et les points focaux retourner les questionnaires renseignés sous Word au plus tard le 16 mars.

Malgré le temps conséquent laissé aux membres des plateformes du ReSaD, seules 20 réponses ont été reçues, dont 18 organisations pouvant être prises en compte pour l'analyse (2 ne participant pas aux activités du ReSaD). Y ont répondu : 6 organisations du GTD, 6 organisations du GCOZA et 6 organisations membres des 2 autres plateformes sahéliennes.

Étape 5 : Élaboration participative des recommandations

Un document de travail intermédiaire, présentant les premiers éléments de réponse aux questions évaluatives en lien avec les critères de l'évaluation et posant également les pistes de réflexion des évaluateurs pour la formulation des recommandations, a été adressé à la coordination du ReSaD et au F3E le 11 février 2018 puis débattu par Skype le 13 janvier ;

Sur la base de ce document et de ces échanges, Efficoop a élaboré, pour impliquer les plateformes dans la formalisation et la priorisation des recommandations, une grille de travail à mettre en œuvre dans le cadre **d’ateliers autogérés au niveau de chacune des plateformes**. Ces ateliers devaient réunir, autour du point focal et du chargé de liaison, 3 à 4 représentants d’organisations membres ayant participé aux ateliers évaluatifs (étape 2) pour effectuer ce travail collégial d’appréciation des recommandations.

Les supports pour les ateliers autogérés ont été adressés par mail aux points focaux le 28 février. EFFICOOP a réalisé avec chacun des points focaux un Skype pour préparer la tenue des ateliers autogérés. Les plateformes devaient initialement retourner les grilles le 17 mars. Pour tenir compte de leurs contraintes, la date butoir de retour a été reportée au 21 mars. Toutes les plateformes ont retourné leur contribution respective.

Étape 6 : Remise du rapport d’évaluation et restitution

Le rapport provisoire a été adressé aux membres du COPIL le 4 avril 2018. Un comité de pilotage de mise en débat du rapport a été organisé le 13 avril à Viols-le-Fort.

La remise du rapport définitif avec synthèse a été faite le 30 avril 2018, suivie le 16 mai 2018 d’une restitution officielle en présence des différentes parties prenantes du programme, dont le principal partenaire financier, l’Agence Française de Développement.

1.3 Limites de l’étude

Des limites à l’exercice d’évaluation doivent être soulignées :

1. Le calendrier de réalisation de l’étude. L’exercice d’évaluation a été mené dans le courant de la mise en œuvre de la tranche 3. Aussi, bien que des inputs de la tranche 3 aient été insérés dans l’analyse, l’analyse des critères d’efficacité et d’efficience repose essentiellement sur les tranches 1 et 2. De plus, le processus d’évaluation ayant été mené dans le temps, certains réajustements ont pu être faits par le ReSaD suite aux premiers constats faits par les évaluateurs. Aussi, certaines observations dans le corps du texte, à la clôture de ce travail ont déjà été prises en compte et intégrées par le ReSaD. Ces recommandations, bien qu’apparaissant au fil du texte, n’ont de fait pas été reprises dans la phase « réflexive » du document (chapitre 6).
2. L’enquête en ligne a collecté peu de réponses et une hétérogénéité sur la répartition géographique, offrant un échantillonnage peu fiable en termes d’analyses. De fait, elles sont considérées comme faiblement représentatives. Elles ont été utilisées avec beaucoup de prudence, uniquement pour apporter ponctuellement certains éclairages complémentaires aux réponses obtenues lors des ateliers d’évaluation, en étude de cas ou suite à des observations faites par les évaluateurs.

Ce qu'il faut retenir sur le chapitre 1

Ce travail évaluatif a cherché à apporter des éléments d'analyse pertinents et neutres aux membres du ReSaD et à la coordination sur le programme en tant que tel mais aussi sur le fonctionnement du réseau afin d'en identifier les faiblesses et de le consolider.

L'objectif de cette démarche, au-delà du principe de redevabilité, est de renforcer la pertinence d'une troisième phase qui sera une phase de déploiement des activités du réseau. Plus globalement, ce travail doit alimenter une démarche interne au CARI et au F3E de réflexion autour de la dynamique de réseau.

Les résultats de l'analyse sont présentés dans un premier temps selon les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE pour ensuite être mis en relief au travers des trois axes de questionnement du commanditaire :

1. évaluation de la mise en œuvre pour l'amélioration de la fourniture de services aux membres,
2. évaluation du dispositif pour l'amélioration de son fonctionnement,
3. évaluation de la stratégie pour l'amélioration de sa planification.

La mise en œuvre de la mission s'est étalée sur les 9 derniers mois de mise en œuvre du programme ReSaD 2. Aussi, des choix méthodologiques ont dû être faits ce qui a induit certaines limites à l'exercice.

2 DÉCRYPTAGE DE CE QU'EST LE RESAD

2.1 Cadre mondial de la lutte contre la désertification

2.1.1 Contexte international

De plus en plus de terres dans le monde sont confrontées à une détérioration et une dégradation croissantes. Lors du sommet de Rio en 1992, les gouvernements ont pris conscience de l'échelle mondiale des effets de ce fléau et se sont engagés à enrayer ce phénomène de manière concertée. Ce partenariat mondial et les axes prioritaires sur lesquelles il faut agir sont reportés dans la **Convention** des Nations-Unies sur la Lutte Contre la désertification (CNULCD ou CNLCD en français – UNCCD en anglais). Adoptée en 1994 à Paris par 194 parties (193 pays et l'Union Européenne) et entrée en vigueur en 1996, l'UNCCD est conçue pour « mettre en place un partenariat mondial visant à enrayer et à prévenir la désertification et la dégradation des terres et à atténuer les effets de la sécheresse dans les zones touchées, afin de concourir à la réduction de la pauvreté et au respect durable de l'environnement ».

Figure 1 : Organes de la UNCCD

Convention des Nations-Unis de Lutte Contre la Désertification (UNCCD)			
Comité de la Science et de la Technologie (CST) Organe subsidiaire de la COP qui fournit des informations et des avis sur les questions technologiques relatives à la thématique visée. Il se réunit à l'occasion des sessions ordinaires des COP. Il est pluridisciplinaires et est ouvert à tous : Partie, ONG, et organes intergouvernementaux faisant autorité dans leur domaine.	Conférence des Parties (COP) Organe de décision qui réunit toutes les parties prenantes de la Convention. Pour le Climat et la Lutte contre la Désertification, elles se tiennent tous les deux ans de manière alternative.	Mécanismes Mondiale (MM) Organe en charge d'accroître l'efficacité et les rendements des outils financiers existants. Il appuie les pays touchés afin de faciliter l'augmentation des investissements sur la thématique visée.	Comité de revue de la mise en œuvre de la Convention (CRIC) Organe subsidiaire permanent chargé d'examiner régulièrement la mise en œuvre de la Convention.

Sources : CNULCD : État des lieux et perspectives pour l'Afrique de l'Ouest. Fiche repère proposé par SOS Sahel et SalvaTerra.

Malgré ce cadre partenarial, la convention peine à mobiliser les volontés politiques pour sa mise en œuvre. En 2008, elle est relancée par l'adoption de la Stratégie décennale de lutte contre la dégradation des terres et la désertification. Les enjeux pour les pays touchés par le phénomène de désertification sont :

- d'augmenter très fortement les financements pour la Gestion Durable des Terres (GDT), afin de changer d'échelle. Ceci implique notamment le financement des Cadres Stratégiques d'Investissement Nationaux (CSIN) pour la GDT ;
- d'opérationnaliser le Mécanisme mondial et, comme le souligne la Stratégie décennale « identifier des sources et des mécanismes de financements novateurs, notamment auprès du secteur privé » ;
- d'explorer la mise en place d'un mécanisme de « zero land net degradation », visant à compenser les terres dégradées par la quantité de terres restaurées et arriver à l'équilibre. C'est le principe de neutralité en matière de dégradation des terres (NDT). Ce mécanisme permettra de restaurer les terres dégradées et assurer des bénéfices en termes de lutte contre la dégradation et la désertification, de protection de la biodiversité, d'atténuation/adaptation aux changements climatiques et de sécurité alimentaire ;
- d'opérationnaliser l'organe subsidiaire qu'est l'interface politique/science (ISP) récemment créé.

2.1.2 Mise en application dans les pays touchés par le phénomène

L'UNCCD impose aux pays touchés par le phénomène de désertification de mettre en place un plan ou programme d'actions national de Lutte contre la Désertification (PAN-LCD). Au Burkina-Faso, au Mali et au Niger, la mise en place de programmes d'actions pour enrayer le phénomène de désertification est antérieure à la conférence de Rio. A l'issue de l'adoption de la UNCCD, ces programmes nationaux ont été réajustés et intégrés à la convention. Comme ces documents en font mention, tout acteur qui souhaite développer des programmes, projets et actions de lutte contre la désertification dans ces pays, doit se référer à ce cadre.

Afin d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et évaluer son PAN-LCD, chaque pays a mis en place une organisation qui lui est propre.

➤ **Au Burkina-Faso.**

Le Programme d'action national de Lutte contre la désertification (PAN-LCD) burkinabé est intégré au Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE). Il constitue l'Agenda 21 national et se veut un cadre de référence pour la planification des actions liées à l'environnement et à l'amélioration du cadre de vie.

Le PAN-LCD a été axé vers le renforcement de la capacité des autorités locales et la participation active des populations, des collectivités et des groupes locaux dans les actions de lutte contre la désertification et d'atténuation des effets de la sécheresse. Il se découle en quatre objectifs spécifiques :

- assurer une gestion durable et intégrée des ressources naturelles aux fins de la promotion de la sécurité alimentaire ;
- améliorer l'environnement économique, aux fins de l'élimination de la pauvreté ;
- améliorer l'organisation institutionnelle et l'environnement législatif de la LCD ;
- améliorer la connaissance du phénomène de la désertification, surveiller et évaluer les effets de la sécheresse.

Sept domaines prioritaires d'intervention ont été arrêtés :

- la gestion durable des ressources naturelles (sols, eau, végétation, faune, ressources halieutiques) ;
- l'amélioration des conditions de vie des populations rurales et semi-urbaines ;
- la création d'un environnement politique, législatif et institutionnel porteur ;
- le développement des compétences ;
- la coopération scientifique et technique ;
- le renforcement des capacités économiques et de négociation des groupes défavorisés ;
- la coopération sous-régionale

La mise en œuvre du PAN-LCD se fait à deux échelons territoriaux : national et local. Les programmes locaux de développement sont positionnés comme le soubassement le plus important des stratégies envisagées par le PAN-LCD.

Deux ministères jouent un rôle charnière en matière de concertation : le Ministère de l'Environnement et de l'Eau au titre PANE et le Ministère de l'Économie et des Finances autour principalement de la Réorganisation Agricole et Foncière (RAF). La mise en application du PAN-LCD dépend de trois structures de coordination² :

- Le Secrétariat Permanent³ du Comité National de lutte contre la Désertification (SP/CNLCD),
- Le Secrétariat Permanent du Plan d'Action National pour l'Environnement (SP/PANE),

² Source : Programme d'action national de lutte contre la désertification, Burkina-Faso.
https://knowledge.unccd.int/sites/default/files/naps/burkina_faso-fre2000.pdf

³ Outil de coordination et d'animation

- Le Secrétariat permanent du Conseil National pour la Gestion de l'Environnement (SP/CONAGESE), en charge plus spécifiquement d'assurer la coordination, l'harmonisation et l'animation de la mise en œuvre de la politique environnementale avec les autres champs d'actions de l'État⁴.

Des organes consultatifs, qui se réunissent ponctuellement, ont été associés à chaque secrétariat : une commission technique et un espace de concertation (forum national ou/et conférence). Il est à noter qu'à l'occasion de la mise en œuvre de certains programmes et projets d'envergure nationale ou régionale, des Cadres de Concertation Spécifiques à ces projets peuvent être créés.

En parallèle de la mise en place de ces organes d'État, on note au Burkina-Faso l'existence de structures de concertation et de coordination propres à certains groupes d'acteurs, plus ou moins fonctionnelles. On retiendra ici le Comité de Pilotage des ONG sur la lutte contre la Désertification (COPOD). Cette structure vise à coordonner l'action des ONG intervenant dans le domaine de la lutte contre la désertification.

➤ **Au Mali.**

La république du Mali a signé puis ratifié la Convention des Nations-Unies sur la Lutte contre la Désertification dès le milieu des années 90.

En 1998, le pays a validé son Plan National d'Action Environnemental (PNAE) auquel il a adossé neuf Programmes d'Action Nationaux visant la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification (PAN-CID). Cet ensemble constitue la politique nationale de protection de l'Environnement (PNPE).

Dès 2007, l'État malien s'engage dans le développement d'une approche programmatique intersectorielle pour la Gestion Durable des Terres (GDT) à l'échelle nationale à travers le Cadre Stratégique d'Investissement pour la Gestion Durable des Terres au Mali (CSI-GDT). Ce cadre se répercute dans les politiques nationales : Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR), la PNPE, PAN-CID, le Plan d'action pour la gestion intégrée de la fertilité des sols, la Stratégie de Développement Rural (SDR) et le Programme spécial pour la sécurité alimentaire.

Le CSI-GDT du Mali doit permettre de fédérer les actions et rationaliser les moyens financiers pour la mise en œuvre des bonnes pratiques dans le cadre d'une approche programmatique à long terme inclusive de l'ensemble des acteurs et s'appuyant sur le processus de décentralisation. Il doit contribuer globalement à :

- La lutte contre la désertification : mise en œuvre de la UNCCD et de sa stratégie décennale ;
- L'adaptation aux changements climatiques ;
- Au développement de l'agriculture : composante 1 du Programme National d'Investissements du Secteur Agricole PNISA ;
- La lutte contre la pauvreté et au développement économique et social.

Pour se faire, 6 axes stratégiques d'investissement prioritaires ont été définis :

- Soutien aux activités de mise à l'échelle de la GDT sur le terrain,
- Renforcement de l'environnement favorable pour la GDT,
- Renforcement des services de conseils et des services commerciaux en soutien à la GDT,
- Élaboration de systèmes efficaces d'acquisition et de gestion de la connaissance GDT, de S&E et de dissémination de l'information,
- Mise en œuvre d'une stratégie de communication pour soutenir l'appropriation de la GDT et l'adoption des bonnes pratiques,

⁴ Le CONAGESE est un cadre de concertation permettant d'intégrer harmonieusement les considérations environnementales dans le processus de développement social, économique et culturel du pays.

- Renforcement des capacités de tous les acteurs de la GDT pour favoriser la mise en œuvre de la GDT.

Le CSI-GDT constitue le document de référence pour la LCD au Mali. La mise en œuvre et le suivi du CSI-GDT sont assurés par l'Agence pour l'Environnement et le Développement Durable (AEDD) créée en 2010. Sa mission est d'assurer la coordination de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Protection de l'Environnement (PNPE) et de veiller à l'intégration de la dimension environnementale dans toutes les politiques. Parmi ses actions prioritaires, on retient :

- L'intégration des Changements Climatiques dans les PDSEC (climat Proofing, TOP –SECAC, CRISTAL) ;
- La neutralité en matière de dégradation des terres (NDT LDN Land Dégradation Neutrality) ;
- L'élaboration des plans communaux d'adaptation aux Changements Climatiques.

➤ **Au Niger.**

Au Niger, Le cadre de référence en matière de politique environnementale est formalisé par le Plan National de l'Environnement pour un Développement Durable (PNEDD). Il est le Point Focal National de toutes les conventions post Rio.

Le Conseil National de l'environnement pour un Développement Durable (CNEDD) est l'organe en charge d'élaborer, de coordonner la mise en œuvre, de suivre et d'évaluation les programmes d'actions rattachés à ce Plan national, soit 6 programmes nationaux dont le programme de Lutte contre la Désertification. Il est sous tutelle du Premier Ministre. Il est composé d'un tiers de représentants de l'État et de deux tiers de représentants de la Société Civile.

Le Programme d'action de lutte contre la désertification a été associé à la gestion des ressources naturelles : Programme d'Action National de Lutte Contre la Désertification et de Gestion des Ressources Naturelles (PAN – LCD/GRN). Sept axes d'intervention prioritaires y ont été définis :

- Pour la gestion durable des ressources naturelles :
 - conservation et restauration des terres dégradées, mobilisation et maîtrise des eaux ;
 - lutte contre l'ensablement des terres ;
 - foresterie communautaire et de gestion des ressources naturelles (reboisement à but multiples, valorisation des sous produits forestiers, agroforesterie, aménagement et gestion des forêts naturelles, etc.).
- Pour la lutte contre les effets des aléas climatiques et contraintes environnementales, mise en place des mécanismes d'appui à la lutte contre la désertification et de gestion de ressources naturelles par le renforcement des capacités des services d'observation et de suivi de la désertification et de la sécheresse qui sera axé principalement sur les composantes suivantes :
 - sensibilisation, information et formation sur la lutte contre la désertification et de gestion des ressources naturelles,
 - renforcement des services d'observation et de suivi de la désertification et de sécheresse.
- Pour le suivi- évaluation :
 - définition d'indicateurs physiques, biologiques, socio-économiques et culturels pertinents
 - élaboration d'un système national d'évaluation et de suivi de la désertification.

Le PAN-LCD/GRN est décliné en programmes d'action régionaux, sous-régionaux et locaux en tenant compte du processus de décentralisation en cours au Niger. Ces derniers sont élaborés et adoptés suivant une approche participative et itérative. A l'échelon local (commune), les programmes d'action de lutte contre la désertification et de gestion des ressources naturelles doit être l'aboutissement de la démarche « gestion de terroirs » et tiennent lieu de plans locaux de développement.

2.1.3 L'initiative de la Grande Muraille Verte pour le Sahara et le Sahel (IGMVSS ou IGMV)

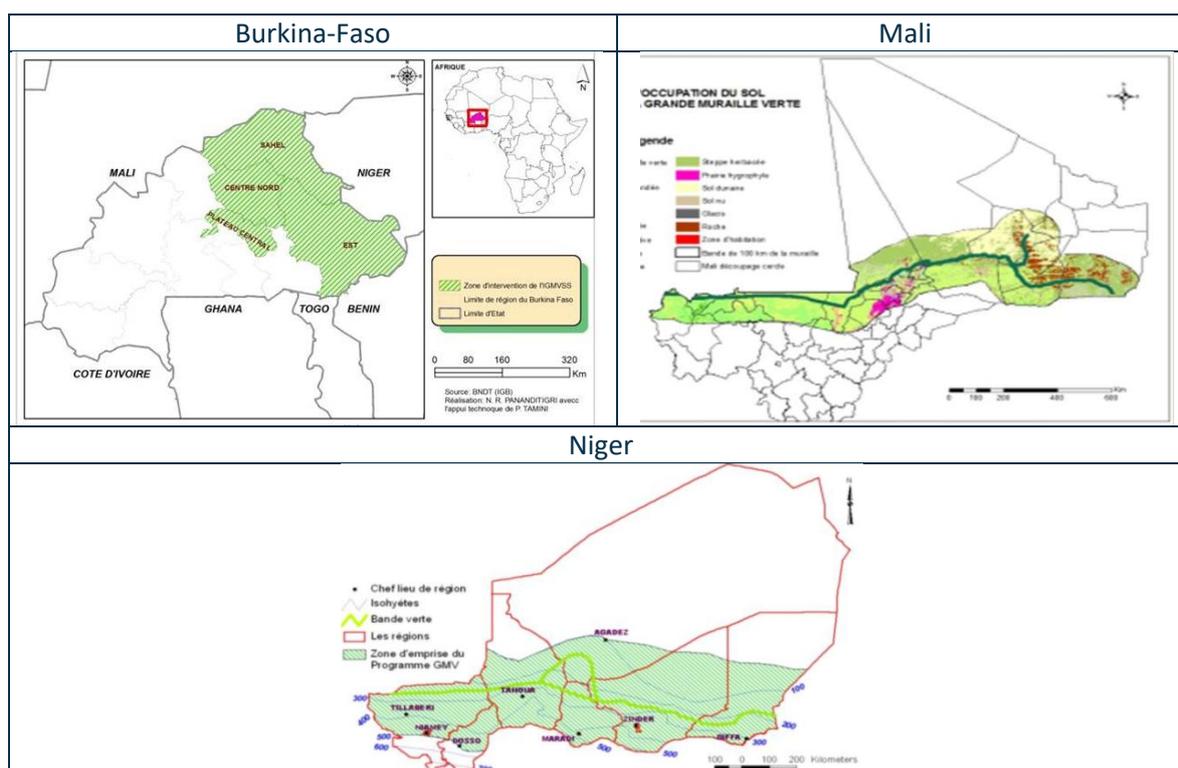
L'initiative de la Grande Muraille Verte pour le Sahara et le Sahel est un programme porté par l'Union Africaine au bénéfice des populations des pays de la bande sahélo-saharienne. Elle est une initiative des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union Africaine pour booster la mise en œuvre de l'UNCCD et améliorer la résilience des systèmes humains et naturels au changement climatique. Elle correspond à la mise en place d'une mosaïque de projets de Gestion Durable des Terres (GDT). Elle concerne 11 pays (Burkina Faso, Djibouti, Erythrée, Éthiopie, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sénégal, Soudan, Tchad) et rassemble plus de 20 pays partenaires sur le continent africain.

Le Plan d'Actions Quinquennal 2016-2020 intègre les objectifs des 3 Conventions des Nations Unies sur la Désertification, le Changement climatique et la Diversité Biologique. Il comporte un ensemble de Programmes Prioritaires d'Actions Phares repartis dans les 5 Portefeuilles :

- Portefeuille 1 : Gestion Durable des Terres et Économie Verte (GDTECOV) ;
- Portefeuille 2 : Changement Climatique, Développement Socio-économique et Gouvernance dans les Terroirs (CCDSEDT) ;
- Portefeuille 3 : Recherche d'Accompagnement et Développement (RAD) ;
- Portefeuille 4 : Communication, Marketing et Plaidoyer (CMP) ;
- Portefeuille 5 : Système d'Information, Observatoire, Alerte Précoce et Réponse (SIOBAP).

L'agence Panafricaine de la Grande Muraille Verte organisation intergouvernementale à statut juridique international, a été mise en place en 2010 pour assurer la coordination et le suivi du programme. A l'instar de l'UNCCD, les 11 pays par lesquels passe la ligne artificielle « La Grande Muraille Verte » (7 000 km de Dakar à Djibouti) se sont engagés à mettre en place une stratégie et plan national (SPA/IGMV). Dans chaque pays, une unité de gestion nationale (agence de coordination nationale) et un Point focal ont été mis en place pour en assurer la mise en œuvre effective et le suivi.

Figure 2 : Zone d'emprise du programme « grande muraille verte » au niveau des 3 pays d'interventions ReSaD 2 (en verte).
Sources : site internet IGMV.



2.2 Programmes et projets d'intervention dans les trois pays d'intervention du ReSaD 2

En vue de la consolider et mettre en œuvre la Convention des Nations Unies de Lutte contre la Désertification, des programmes/projets d'intervention d'envergures ont été initiés par et/ou avec les États touchés par le phénomène de Désertification.

Ci-dessous la présentation de quelques uns d'entre eux mis en œuvre entre 2015 et 2018 et considérés comme significatifs dans le paysage de la lutte contre la désertification mis en œuvre dans les trois pays d'intervention du programme ReSaD 2.

➤ **Action Contre la Désertification (ACD)**

L'ACD est une initiative du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique née dans le but de restaurer les terres arides et dégradées en Afrique, aux Caraïbes et dans le Pacifique et affronter les effets néfastes d'ordre social, économique et environnemental de la dégradation des terres et de la désertification. Elle est mise en œuvre par la FAO et ses partenaires (la Commission de l'Union africaine, le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (UNCCD), les Jardins botaniques royaux de Kew (Royaume-Uni) et la Région wallonne (Belgique), etc.) grâce aux financements de l'Union européenne.

Le programme vise l'amélioration de l'état et la productivité des paysages agro-sylvo-pastoraux touchés par la dégradation des terres, la sécheresse et la désertification. Il s'appuie sur l'Initiative de la Grande Muraille Verte pour le Sahara et le Sahel. Il est mis en œuvre sur 4 ans, entre 2016 et 2019 et rayonne sur 9 pays et plus spécifiquement 6 sur le continent africain dont le Niger et le Burkina-Faso.

➤ **Programme FLEUVE – 5 pays**

Le programme FLEUVE (Front Local Environnemental pour une Union Verte) est financé par l'Union Européenne au travers du Mécanisme Mondial et comporte deux composantes.

1. Une composante régionale qui a été réalisée entre octobre 2015 et janvier 2018. Elle a été mise en œuvre par le CARI et ses partenaires du ReSaD, RADD0 (Tchad) et Drynet (Sénégal). Elle a pour ambition de créer une dynamique régionale en s'appuyant sur le partage d'expériences et la mutualisation sur la gestion durable des terres. Elle s'est traduite entre autre par la production itérative d'un module de formation à destination des collectivités locales et des acteurs du développement local et la définition de cinq projets de développement communaux intégrant la LCD/GDT (cf.§ 2.5.1).
2. Des composantes nationales de microprojets d'investissement (MPI), réalisées entre octobre 2015 et juin 2018 dans les 5 pays d'intervention. Chaque pays est doté d'une enveloppe de 800 000 euros complétée par une contribution des États. Les partenaires chargés de la mise en œuvre du fonds, géré par l'UICN, incluent les agences et unités de coordination de la Grande Muraille Verte, la société civile et les collectivités locales.
Au Mali, Burkina Faso et Niger, le ReSaD fait partie des partenaires issus de la société civile. Les activités dévolues aux plateformes du ReSaD, dans le cadre de la mise en œuvre de cette composante au Burkina-Faso, au Mali et au Niger diffèrent d'un pays à l'autre. Les plateformes du ReSaD ont eu la responsabilité du renforcement de capacités des parties prenantes des MPI et dans certains pays des OSC membres des plateformes se sont vues déléguer par les collectivités locales tout ou partie de la mise en œuvre des actions. Au Burkina Faso, le projet est réalisé dans la commune de Dori, située dans la région du Sahel. Au Mali, le projet est réalisé dans les communes

de Gavinané et Diaye Coura situées dans le cercle de Niore du Sahel, dans la Région de Kayes. Au Niger, le projet est réalisé dans 8 communes des régions de Tahoua et Dosso.

➤ **Programme national de partenariat pour la Gestion Durable des Terres (CPP)**

Dans le cadre de la consolidation de la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies de Lutte contre la Désertification, le Burkina Faso a développé avec l'appui du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), un Programme National de Partenariat pour la Gestion Durable des Terres (CPP). Planifié pour une durée de mise en œuvre de 15 ans, à travers trois phases successives de cinq (5) ans, ce programme s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'Action National de lutte contre la Désertification et de la Stratégie de Développement Rural en cours d'opérationnalisation à travers le Programme National du Secteur Rural.

La première phase de mise en œuvre correspond à une phase pilote. Initié en 2010 avec l'appui du FEM, elle a pris fin en 2016. Elle a entre autre permis la mise en place de l'Observatoire Nationale de l'environnement et du Développement Durable (ONEDD).

➤ **Programme SAWAP**

Le Programme Sahel et Afrique de l'Ouest en appui à l'initiative de la Grande muraille verte (SAWAP) couvre 12 pays d'Afrique dont les trois pays d'intervention du ReSaD 2. Son objectif est d'étendre la gestion durable des terres et de l'eau dans les paysages ciblés et dans les zones au climat vulnérable des pays du Sahel et de l'ouest de l'Afrique. Le cofinancement majoritaire du programme est le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Le programme repose sur une série d'investissements de la Banque mondiale, obtenu avec le cofinancement de 12 pays. Chaque pays partenaire conçoit un projet pour le FEM basé sur les priorités au niveau national pour les ressources de ce fonds. Par exemple, au Niger, il s'agit du PAC3 – Programme D'actions Communautaires phase 3, dans lequel quelque actions du ReSaD 2 ont pu s'imbriquer.

Le SAWAP intègre le Projet de renforcement de la résilience par le biais des services liés à l'innovation, à la communication et aux connaissances (BRICKS). Ce projet est financé par la Banque Mondiale et mis en œuvre par un consortium de centres régionaux d'excellence que sont le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS), l'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS) et le Programme Afrique Centrale et Occidentale de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN-PACO). Il a pour objectif d'améliorer l'accès aux meilleures pratiques et aux informations de suivi contenues dans le portefeuille du SAWAP sur la gestion intégrée des ressources naturelles, des changements climatiques et des catastrophes naturelles.

➤ **Programme « Closing the Gap »**

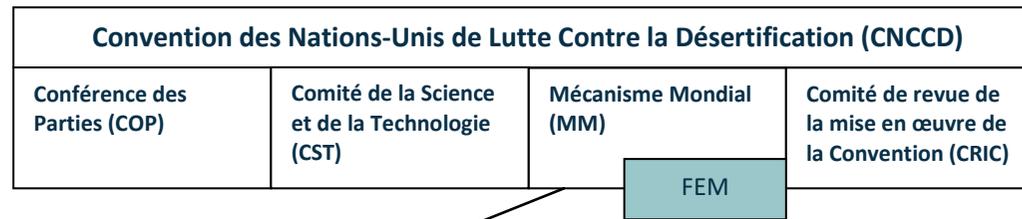
Initié en 2016, le Projet Régional « Réduire les écarts dans la Grande Muraille Verte : Relier les secteurs et les acteurs pour renforcer les synergies et le changement d'échelle » se veut être une réponse à la faible synergie des acteurs pour la mise en œuvre de l'initiative et couvre les 11 pays de la Grande Muraille Verte à savoir, d'Ouest en Est dont le Burkina Faso, le Mali et le Niger. L'objectif de ce projet est d'atteindre une plus grande mise en œuvre des politiques de gestion durable des terres dans le Sahel à travers le renforcement des investissements, la coordination intersectorielle et l'engagement des groupes marginalisés. Le projet a été développé et exécuté par l'UICN via le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), avec le soutien financier du FEM.

Le CARI avec l'appui de ses partenaires membre du ReSaD (Niger, Mali, Burkina-Faso), du RADD0 (Mauritanie, Tchad) et Drynet (Sénégal), met en œuvre deux des trois composantes du programme : C1. Gestion adaptative et apprentissage, C3. Investissement pour la mise en œuvre des politiques.

Figure 3 :
 Essai de représentation schématique des programmes d'intervention nationaux et régionaux de LCD/GDT depuis 2015 en lien avec l'UNCCD.
 (Inventaire non exhaustif)

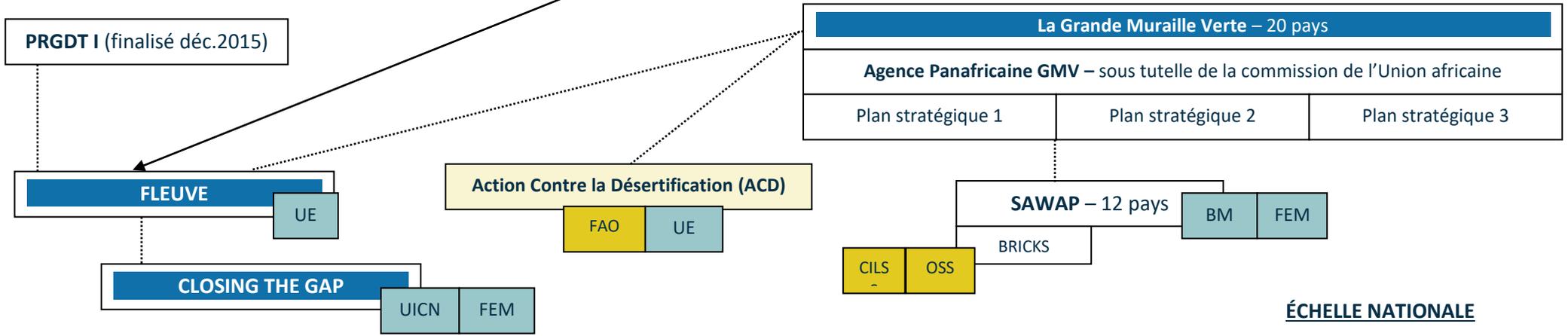
Légende :

- Partenaire financier
- Partenaire technique
- Activités menées en lien avec le programme



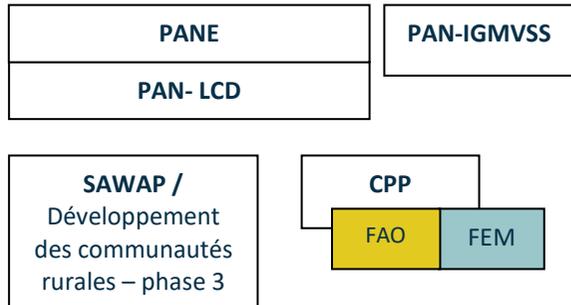
INTERNATIONALE

ÉCHELLE CONTINENTALE/REGIONALE

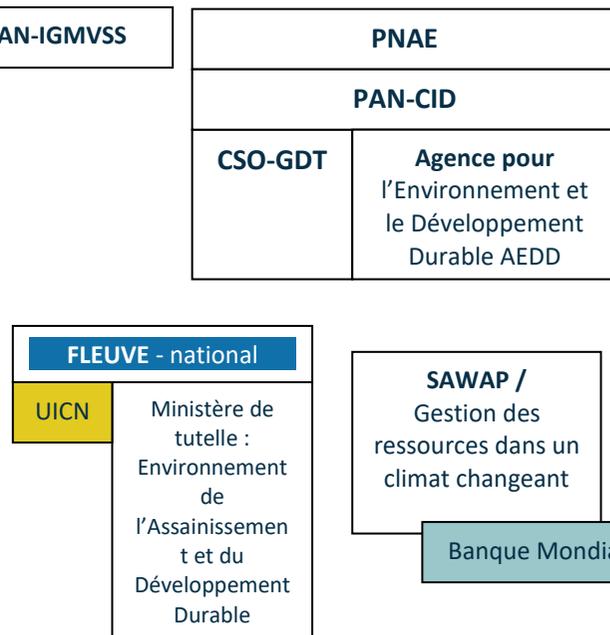


ÉCHELLE NATIONALE

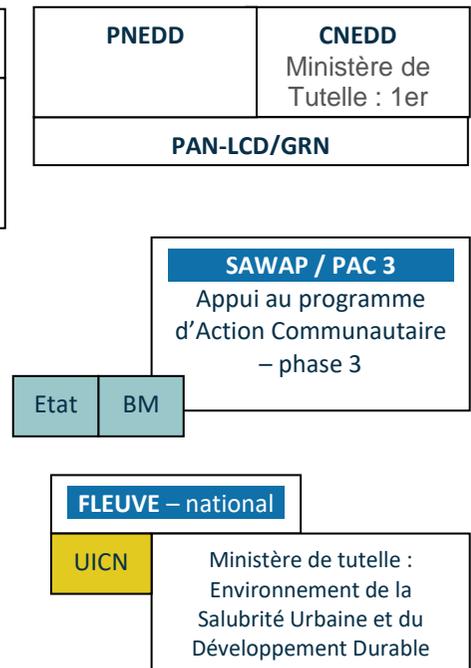
Burkina-Faso



Mali



Niger



2.3 Le réseau ReSaD

Le réseau ReSaD est une organisation collaborative non formelle (d'un point de vue juridique) à raisonnable internationale qui réunit 4 plateformes nationales œuvrant pour lutter contre la Désertification au Sahel.

2.3.1 Genèse

La dégradation des terres et la désertification constituent des contraintes majeures au développement économique et social des pays touchés par ce phénomène. Ces problématiques sont connues et reconnues depuis longtemps par les gouvernements. L'adoption de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULCD, UNCCD en anglais) confirme cette prise de conscience par la communauté internationale et marque sa volonté d'agir.

Sur le terrain, la société civile est engagée depuis longtemps dans des actions visant à freiner la dégradation des ressources naturelles et à adapter les agricultures aux effets des changements climatiques, afin de rétablir l'harmonie entre les populations rurales et les territoires qu'elles occupent. Cependant, force est de constater que ces initiatives sont portées par des acteurs aux compétences et ressources variées et peu connectées entre elles. Les organisations de la société civile restent par ailleurs peu reconnues par les instances de décision nationales et internationales. Le besoin de s'organiser autour du champ d'action de la gestion durable des terres, afin de mutualiser ses forces et d'améliorer ses capacités d'actions, s'est fortement fait ressentir.

L'association française CARI s'investit dans la lutte contre la désertification et la dégradation des terres dans les zones arides depuis sa création en 1998. Trois mots d'ordre la caractérise : interpellier, mobiliser, agir. Pour le CARI, la place de la société civile dans l'action est primordiale mais elle doit être mieux structurée et organisée pour avoir davantage de poids face aux décideurs et participer directement à l'amélioration des actions de terrain.

C'est au regard de ces constats que, en 2010 sous l'impulsion du CARI, le Réseau Sahel Désertification (ReSaD) est né.

2.3.2 Les objectifs du réseau et son membership

Le réseau ReSaD s'est donné pour mission de permettre à la société civile de jouer pleinement son rôle d'acteurs dans la lutte contre la désertification. Pour ce faire, le ReSaD cherche « à faire évoluer la capacité professionnelle des OSC du Sud et du Nord dans leurs domaines de compétences, leurs capacités d'être des interlocuteurs valables et reconnus et d'être des parties prenantes aux décisions concernant les politiques et activités de développement dans les pays du Sud dans le cadre de l'UNCCD»⁵.

Les plateformes nationales du réseau ReSaD sont liées les unes aux autres dans l'atteinte de cette objectif commun. Elles restent chacune indépendantes et autonomes dans leur fonctionnement (juridique, managérial et financier). Aussi, différents formats d'organisation peuvent être observés au sein du réseau.

⁵ Extrait de la capitalisation sur la genèse du ReSaD selon le témoignage de Patrice Burger, fondateur du CARI et instigateur du réseau ReSaD. Évaluation du projet ReSaD – phase 1, Sophie Nick, août 2014.

➤ **Le SPONG pour le Burkina Faso.**

Créé en 1974, le Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales (SPONG) est une plateforme nationale généraliste regroupant 177 ONG et associations à but non lucratif œuvrant pour le développement social et économique du Burkina-Faso. Ses objectifs sont de :

- Constituer un cadre permanent de concertation, de représentation, de plaidoyer et de promotion des membres et de la société civile.
- Renforcer les actions et les capacités des ONG et associations membres par l'information, la concertation et la formation,
- Constituer un positionnement pertinent de la société civile nationale, sous-régionale et continentale,
- Instaurer un dialogue constructif avec l'État, le secteur privé et les autres partenaires nationaux et internationaux.

Pour y parvenir, le SPONG s'est associé à différentes organisations :

- Il est membre de différents réseaux thématiques sous-régionaux et/ou internationaux que sont le Réseau des Plates-Formes d'ONG d'Afrique de l'Ouest et du Centre (REPAOC), l'Organisation d'Afrique francophone pour le Renforcement des Systèmes de Santé et la Vaccination (OAFRESS), la Plateforme des Organisations de la Société Civile d'Afrique de l'Ouest (POSCAO), et le ReSaD.
- Il occupe un siège permanent au Conseil National des Organisations de la Société Civile.

Le conseil d'administration a confié la gestion quotidienne des activités de la structure à une équipe de coordination. Elle est composée de 6 permanents salariés (hors personnels d'appui) : un coordonateur, une chargée de communication et de plaidoyer, un chargé de programme et de mobilisation de ressources, un agent de liaison et une équipe de gestion administrative et financière.

Pour animer son réseau, le SPONG a mis en place des groupes thématiques. Les membres sont ainsi répartis par groupes thématique. Les activités menées avec et auprès de ces groupes sont diverses et variées selon les plans d'actions en cours et les opportunités : montage de projet de terrain en consortium, partages d'expériences et capitalisation, diffusion d'information et formation, représentativité lors d'évènements, etc. Selon la nature de l'activité, l'ensemble d'un groupe thématique peut être sollicité, une partie ou un membre défini (leader) peut être mobilisé. L'activité menée touche l'ensemble des axes d'interventions du SPONG. L'animation de chaque groupe est rattachée à l'un des permanents du SPONG. La dynamique du réseau ReSaD a été adossé au groupe thématique « Environnement et Développement rural ». Ce groupe compte une cinquantaine de membres⁶. Initialement, ce groupe thématique se réunissait chaque trimestre. Aujourd'hui, il se réunit de manière plus ciblée, selon les besoins d'une activité.

➤ **Le GTD pour la France**

Créé en 2001, le Groupe de Travail Désertification (GTD) est une plateforme informelle multi-acteurs nationaux de coopération et de solidarité internationale réunis pour Lutter contre la Désertification (LCD). Leurs objectifs sont de mobiliser l'opinion publique, renforcer la concertation et les actions des acteurs du développement tout en influençant les décideurs. Il regroupe aujourd'hui 33 membres dont 16 ONG, 1 institution scientifique et assimilés, 2 entreprises et 3 collectivités locales et assimilés.

Comme le SPONG, la plateforme GTD occupe une place particulière au côté de l'État et s'est associée à un autre réseau international pour augmenter sa force de frappe.

- Elle est membre du réseau Drynet et du réseau ReSaD ;
- Elle est l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics français sur la question de la désertification.

Les activités du GTD sont orientées autour de trois actions concrètes :

⁶ Le groupe fluctue d'une année sur l'autre selon les activités opérationnelles des Organisations de la Société Civiles (OSC) membres du SPONG.

- La production de supports pédagogiques et la participation à des conférences pour sensibiliser le grand public ;
- Le partage d'expériences, la production de connaissances, l'animation de formation et la diffusion d'outils pour accompagner ses membres ;
- La structuration et le portage de plaidoyer dans le cadre de la Convention des Nations-Unies sur la Lutte Contre la Désertification pour représenter la voix de la société civile française.

Pour mener à bien ces actions, le GTD est coordonné par le CARI depuis sa création, membre fondateur de la plateforme. L'ensemble des membres du GTD est membre de fait du ReSaD.

Le GTD a un positionnement spécifique par rapport aux autres membres du réseau ReSaD puisqu'il représente une société civile non affectée directement par le processus de Désertification.

➤ **Le GCOZA⁷ pour le Mali**

Le Groupe de Coordination des Zones Arides (GCOZA) est un réseau international de renforcement de capacités sur la sécurité alimentaire en zones arides d'Afrique à travers des échanges d'expériences pratiques et de bonnes connaissances.

Le GCOZA Norvège administre des fonds provenant du NORAD pour des projets de recherche et du Ministère Norvégien des Affaires Etrangères pour le travail d'information et de politique relativement à l'UNCCD et aux défis des zones arides. Quatre réseaux GCOZA comprenant des ONG, des institutions de recherche et des structures gouvernementales ont été soutenus dont un au Mali.

En 1999, les ONG norvégiennes présentes au Mali (CARE, Aide de l'Eglise Norvégienne et la Fondation Strømme) décident de fonder le GCOZA Mali. En février 2003, GCOZA Mali qui ne comptait alors que trois membres, organise un atelier pour s'élargir à plus d'une vingtaine d'ONG nationales, de services étatiques, et d'instituts de recherche agricole. Le secrétariat du GCoZA Mali est basé à Bamako.

Le GCOZA qui compte aujourd'hui une quarantaine de membres est géré par un conseil national de 10 membres parmi lesquels figurent l'Agence pour l'Environnement et le Développement Durable (AEDD) créée en 2010 et l'Institut d'Economie Rurale (organisme de recherche). Jusqu'à très récemment le Point Focal UNCCD était un agent de l'AEDD. Ce qui n'est pas le cas du nouveau Point focal UNCCD nommé récemment.

Le fonctionnement du GCOZA repose sur une structure d'exécution composée d'un Coordinateur national (Chargé de liaison ReSaD), d'une chargée de Suivi-évaluation et d'un comptable à mi-temps. Le programme ReSaD a permis le financement d'une ressource humaine supplémentaire (Point focal ReSAD) en charge de la coordination des activités et de l'animation du programme ReSaD.

Jusqu'à récemment la gouvernance du GCOZA Mali reposait sur une réunion mensuelle du Conseil National et une Assemblée Générale annuelle.

Le GCOZA est un réseau de recherche-action, d'études et de plaidoyer qui travaille sur plusieurs thématiques :

- Production agricole durable ;
- Pastoralisme ;
- Gestion durable des ressources naturelles
- Changement climatique.

⁷ Source : <http://drylands-group.org/francais/pays/mali/about>

Les membres, organisés en consortium, élaborent des projets de recherche-action qu'ils présentent au CNOP du GCOZA Mali qui sélectionne les projets à présenter pour financement au GCOZA Norvège. Une fois achevés, les résultats de ces projets sont diffusés à l'ensemble des membres du réseau.

➤ **Le CNCOD pour le Niger**

Créé en 1997 à l'initiative conjointe de la société civile et de l'État, le Comité National de Coordination des ONG sur la Désertification (CNCOD) est une plateforme thématique regroupant 11 plateformes nationales représentatives de plus de 400 ONGs et associations nigériennes. Elle a pour mission d'assurer l'interface entre société civile et l'État pour permettre une meilleure prise en compte, implication et coordination des acteurs dans la lutte contre la Désertification et la préservation de l'Environnement.

Le CNCOD est impliqué activement dans plusieurs espaces de concertation avec les pouvoirs publics, rattaché.

Il occupe un siège permanent de vice-présidence :

- Au conseil national pour l'environnement et le développement durable (CNEDD)⁸ ;
- A la commission technique nationale sur le changement climatique (attachée au CNEDD);
- A la commission technique nationale sur la Diversité Biologique (attachée au CNEDD);
- A la commission technique nationale sur la Lutte contre la Désertification (attachée au CNEDD).

Il est membre des plateformes GAP (dont il est une émanation), PSC-CC (plateforme nationale de la société civile sur le changement climatique) et ReSaD.

Pour mener à bien ses actions, le conseil d'administration s'appuie sur une équipe permanente de 3 personnes : un secrétaire permanent et une équipe de gestion administrative et financière.

La dynamique du réseau « ReSaD » au niveau de cette plateforme est venue en complément de son organisation. Le ReSaD Niger a été ouvert à des ONG et associations locales non membres du CNCOD. Les membres du CNCOD et leurs membres sont rattachés « de fait » au ReSaD. D'autres OSC, ou des membres souhaitant avoir un lien plus direct avec le réseau, peuvent aussi intégrer le réseau ReSaD et être impliqués dans les activités par engagement spontané. Cette approche a été choisie par le CNCOD pour ouvrir l'adhésion ReSaD directement aux acteurs de terrain (le CNCOD n'acceptant d'ordinaire que des têtes de réseau) et intégrer de manière plus directe les membres concernés par la problématique de lutte contre la désertification et la gestion durable des terres⁹.

2.3.3 La Gouvernance du ReSaD

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permet d'assurer le bon fonctionnement.

Le réseau ReSaD a opté pour une centralisation de l'animation du réseau. Cette animation a été confiée au CARI, qui est l'instigateur historique de ce réseau. Le CARI est également membre de la plateforme GTD. Aussi le CARI assure un double rôle dans la gouvernance du réseau, celui d'animateur du ReSaD, et celui

⁸ Créé par Décret n°96-004/PM du 09 janvier 1996, modifié et complété par décret n°2000-272/PRN/PM du 04 août 2000, le CNEDD est rattaché au Cabinet du Premier Ministre. Il a pour mission en relation avec toutes les parties prenantes d'élaborer, de coordonner la mise en œuvre, de suivre et d'évaluer le Plan National de l'Environnement pour un Développement Durable (PNEDD), cadre de référence en matière de politique environnementale au Niger. Il est le Point Focal National de toutes les conventions post Rio (CCD, CDB, CCNUCC). Il comprend six commissions techniques chargées de l'appuyer dans le suivi de la mise en œuvre des six programmes composant le PNEDD.

⁹ Les plateformes membres du CNCOD sont pour l'essentiel pluri-thématiques. A ce jour, le CNCOD n'a que très peu de visibilité sur les profils des ONG affiliées à ses membres et il n'existe pas d'annuaire.

d'animateur d'une des plateformes pays membre, le GTD. Cette fonction d'animation et de coordination a été assurée par une seule et même personne jusqu'à fin 2017.

Au niveau de chaque plateforme, deux référents sont désignés pour assurer la bonne articulation entre la dynamique du réseau ReSaD avec celle de chaque plateforme membre.

- Une personne est en charge d'assurer les aspects stratégiques : le chargé de liaison.
 - Représentation prioritairement à l'échelle sous-régionale et internationale
 - Veille à l'articulation des actions menées par le réseau ReSaD et leurs cohérence/cohésion avec celle de la plateforme pays.
- Une personne est en charge d'assurer les aspects opérationnels : le point focal.
 - Représentation prioritairement à l'échelle nationale
 - Coordination et animation du réseau ReSaD à l'échelle du pays
 - du réseau ReSaD auprès des membres de la plateforme pays

Ils participent tout deux à l'élaboration du plan stratégique d'intervention triennal du réseau et aux réunions d'équipes.

2.4 Le programme ReSaD 2

Depuis sa création, la structuration du ReSaD a été jumelée à son plan d'intervention opérationnel triennal. Coordination Sud caractérise ce type de réseau comme des « réseaux-programmes »¹⁰. Dans le cadre de ce réseau, le programme d'intervention commun est assimilé au plan stratégique d'intervention du réseau. Autrement dit le plan stratégique du réseau et le programme d'intervention ne font qu'un.

Le plan d'action du ReSaD a été décliné en programme triennal. Le ReSaD 2, nom du programme commun du réseau planifié de juin 2015 à mai 2018, s'est articulé autour de deux axes d'intervention prioritaires :

- Le premier axe stratégique d'intervention du réseau qui est de Renforcer les capacités des ONG et des collectivités locales pour une gestion durable des terres devient l'objectif spécifique 1 du programme ReSaD 2 « Renforcer les pratiques et actions de gestion durable des terres des ONG et des collectivités territoriales en améliorant leurs capacités durablement à restaurer les terres », « en particulier au Mali, Niger et Burkina-Faso». ;
- Le deuxième axe stratégique d'intervention du réseau qui est de mobiliser la société civile pour influencer collectivement sur les prises de décisions des politiques à l'échelle nationale et internationale devient l'objectif spécifique 2 du programme ReSaD 2 « Améliorer les actions de plaidoyer communes des organisations de la société civile et des collectivités locales en renforçant leurs capacités à influencer collectivement sur les prises de décisions politiques ».

Les activités de ce programme sont à la fois menées par et pour les plateformes et leurs membres.

La mise en œuvre du programme opérationnel en tant que tel nécessite la mise en place d'une organisation spécifique, qui lui est dédiée. Au modèle initialement mis en place, des fonctions complémentaires de coordination d'activités ont été associées.

¹⁰ L'étude *Diversité d'appartenance aux réseaux internationaux*, réalisé par Jean Martial Bonis Charancle et Martin Viellajus pour Coordination Sud en 2016 définit les réseaux -programmes » comme : « des réseaux généralement créés pour et par un programme spécifique. Ils regroupent un nombre important d'organisations du Sud, et sont généralement initiés et animés par un petit groupe d'ONG françaises. Leur objectif est avant tout le renforcement de capacités des acteurs Sud, notamment à travers le partage d'expériences et d'expertises entre les membres. Ils sont souvent assez peu intégrés, même si ils poussent à un engagement des membres autour de valeurs communes et sur la réalisation d'actions en commun. Ces programmes sont généralement dépendants de l'aide extérieure, leur fonctionnement et leur niveau d'activités étant très liés à l'obtention de ces financements. Notons que ce type de réseaux ne faisait pas initialement partie du périmètre envisagé pour l'étude, mais l'enquête et les entretiens ont démontré que ces dynamiques rejoignent la catégorie des « réseaux » pour plusieurs des ONG interrogées ».

- Un comité de pilotage a été mis en place. Il réunit un représentant de chaque plateforme membre et de la coordination du programme. Il se réunit deux fois par an pour s'assurer de la bonne avancée du programme et pour acter les prises de décisions communes.
- Le CARI a endossé le rôle de coordinateur général du programme. Il endosse entre autre la responsabilité juridique auprès des principaux partenaires financiers du programme à savoir l'AFD et l'UE.
- Les points focaux portent quand à eux la responsabilité de mettre en place les activités dans leurs pays respectifs. Il en assure également le suivi et rend compte au copil.

Le cadre logique du programme proposé offre un cadre de travail souple. Il présente les grands types d'activités à mener dans chaque pays pour une finalité d'action conjointe. Il n'en définit pas spécifiquement les sujets/thèmes/formats d'activités pour permettre une adaptation pays selon le contexte d'intervention et les réalités de chaque plateforme.

De plus, le programme étant une initiative du réseau, la réalisation des activités dépend fortement des partenaires financiers susceptibles de soutenir l'action. Cofinancé à hauteur de 40% du coût global de projet prévisionnel par l'Agence française de Développement, la recherche de co-financements se fait à deux niveaux :

- Au niveau du réseau en associant le programme ReSaD à des programmes de lutte contre la désertification d'envergure. C'est le cas du partenariat avec le programme FLEUVE, dont une grande partie des activités autour de la composante « Renforcement de capacités » sont conjointes aux deux programmes.
- Au niveau de chaque plateforme. Chacune d'entre elles doit positionner les activités du programme en fonction des réalités et opportunités du pays et doit mobiliser les cofinancements nécessaires au développement des activités qui se tiennent dans leur pays. Cela correspond à une enveloppe globale de 12.000€ par plateforme et par an.

2.5 Les processus sous-jacents aux activités mises en œuvre

Les activités et actions menées dans le cadre du programme ReSaD 2 sont multiples. Certaines d'entre elles, au-delà du résultat qu'elles visent – en lien avec le cadre logique – s'inscrivent dans un processus plus large/complexe. Deux processus nécessitant l'imbrication de plusieurs activités du programme et leur bonne articulation ont été identifiés et sont présentés ci-après.

2.5.1 Opérationnalisation des plans de développement communaux

Six activités rattachées à l'objectif 1 du programme ReSaD 2 s'inscrivent dans le **processus de production d'outils et de connaissances pour l'élaboration de ce module de Form'action**¹¹. Ces activités sont rattachées à l'une des deux composantes du projet régionale FLEUVE dont le CARI assure la coordination. Sa mise en œuvre implique la participation de 5 pays adhérents de 3 réseaux cofondés par le CARI : ReSaD / Burkina-Faso – Mali - Niger, RADD0 / Tchad, et Drynet / Sénégal.

¹¹ OS1 : Renforcer les pratiques et actions de gestion durable des terres des organisations non gouvernementales et des collectivités locales en améliorant leurs capacités à gérer durablement et à restaurer les terres.

MODULE DE « FORM'ACTION » PRODUIT

Objectif du module : renforcer les capacités des collectivités locales pour l'opérationnalisation des plans de développement communautaire sur la thématique LCD/GDT.

Cibles : élus locaux et de techniciens : maires, chefs de service, chargés de projets impliquer dans l'opérationnalisation des plans de développement communaux (locaux).

Principes pédagogiques : formation – action. Alternance entre savoirs théoriques et mise en pratique, en s'appuyant sur le partage et l'analyse d'expériences, et en permettant d'appliquer les acquis de formation, en direct, à des situations réelles. Le partage d'expériences et d'analyses entre participants y est favorisé, de même que la mise en application directe sur des situations concrètes proposées par les participants.

Durée : sur 6 jours d'affilés.

Démarche :



Supports : deux manuels, « Principes et démarche » et « Fiches supports ». Les supports de cours sont articulés autour de 3 outils : fiches contenu, études de cas et fiches animation.

Activités du programme conjoint ReSaD 2 / FLEUVE régional qui ont intégré le processus d'élaboration du module : les 3 activités du résultat 1 pour l'état des lieux et l'analyse des besoins (les ateliers régionaux année 1, 2 et 3 permettent aussi de faire un recensement de l'existant), les 3 activités du résultat 3 pour la formalisation et formulation du module.

L'échange et la capitalisation ont été retenus comme principe méthodologique pour élaborer et expérimenter le module de formation-action appelé form'action. Il s'est construit sur une durée de deux ans en 4 étapes.

Étape 1 : analyse des besoins en renforcement des capacités des collectivités territoriales.

1. Une première phase de collecte de données sur les expériences et besoins a été menée sous forme d'enquêtes auprès des collectivités locales, dans les 5 pays d'intervention (Burkina-Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad). Un e-forum et une seconde phase d'enquête auprès des ONG ont complété ces données en faisant appel à l'expertise des partenaires d'accompagnement des collectivités locales. Au cours des phases d'enquête et lors de l'e-forum, collectivités, ONG et experts ont été interrogés sur les problèmes rencontrés sur le terrain lors du montage et de la mise en œuvre de projets de gestion durable des terres ainsi que sur les besoins en renforcement des capacités des collectivités.

Figure 4 : extrait des besoins organisés en 5 axes à l'issu de la phase d'enquête et le e-forum.

Source : rapport Atelier régional de Niamey

Problèmes	Besoins de formation
Maîtrise des enjeux liés aux changements climatiques, désertification et dégradation des terres	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les liens entre changement climatique et gestion durable des terres - Replacer les activités humaines dans l'évolution de cette situation - Définir les échelles des problèmes à traiter <ul style="list-style-type: none"> o Approche globale des questions o Dépassement des limites administratives des communes o Actions à mener sur le long terme - Connaître des exemples d'initiatives en cours
Qualification des collectivités locales pour une prise en compte de la GDT dans la planification territoriale	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer la GDT dans la planification locale - Elaborer des démarches de planification participative impliquant un large nombre d'acteurs - Prendre en compte la sécurisation foncière - Articuler la stratégie de GDT des collectivités locales avec les autorités coutumières et les institutions chargées du respect des lois - Intégrer le suivi permettant aux collectivités locales de mieux suivre les résultats et effets de leurs actions dans le temps
La gouvernance multi-acteurs (gouvernance et collaboration dans l'action)	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser le processus de décentralisation - Renforcer la maîtrise d'ouvrage communale - Renforcer les relations de partenariat des collectivités locales - Elaborer et animer des dispositifs de gouvernance propres à chaque cas
Le financement des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux outiller les communes sur les questions de finances locales et de partenariats de financements pour améliorer leur autonomisation - Valoriser les initiatives locales déjà existantes et les appuyer par le biais du financement de projets - Améliorer la redevabilité
La sensibilisation et la participation des populations	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les stratégies de mobilisation et de sensibilisation - Associer systématiquement les usagers et bénéficiaires des ressources foncières locales dans le cadre de la définition, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques locales de GDT - Valoriser leurs connaissances des situations et des besoins - Mieux organiser la collaboration et la communication avec les communautés locales - Organiser la mise en place et le fonctionnement de cadres de concertation

Étape 2 : co-construction des contenus du module et d'ingénierie de formation.

2. Une première rencontre régionale des collectivités locales sur la Gestion Durable des Terres dans les territoires s'est tenue sur 3 jours à Niamey (mai 2016). Elle avait pour objectif de synthétiser et d'analyser les données collectées, puis de produire les premiers contenus du module. Afin de produire les contenus du module de Form'action, les participants ont été mis à contribution lors de plusieurs séances d'échanges et de production collective. Les participants ont été amenés à valider les études de cas identifiées dans chacun des pays et à finaliser l'analyse des besoins en renforcement des capacités.

Cette rencontre a été associée à un temps de réflexion et de partage d'expériences sur le rôle et la place des collectivités territoriales pour permettre une bonne articulation entre les niveau local national et international des projets ou initiatives d'envergure internationale tels que la Grande Muraille Verte.

3. Organisation d'un deuxième e-forum.
4. Tenue d'un deuxième atelier régional de 3 jours à Ouagadougou en septembre 2016 sur le thème de l'appui au montage de projet de gestion durable des terres par les collectivités locales. Il avait pour objectif de soumettre un premier canevas détaillé de supports pédagogiques pour ensuite l'adapter et l'enrichir collectivement et proposer des méthodes d'animation et d'outils pédagogiques. Il s'agissait aussi de se concerter sur les modalités d'appropriation du module par les futurs formateurs, ainsi que sur l'évaluation des acquis de la formation par les collectivités.

Au cours de cette rencontre un temps de partage d'expériences sur la collaboration entre radios et communes a été suivi de réflexions sur les différents types d'activités qui peuvent être menées en lien avec les radios et de l'établissement de feuilles de route d'activités radiophoniques à mener dans le cadre de la gestion durable des terres.

Étape 3 : Production d'une première version et test en situation

5. Proposition d'une version provisoire du module de form'action produite par le CARI avec le CIEDEL (séance de travail conjointe CARI/CIEDEL) pour la définition de la structure du module et la répartition des tâches pour la rédaction des supports).
6. Travail préparatoire avec les facilitateurs recrutés pour les form'actions tests en vue de son animation (échanges des documents supports, Skype de préparations, journées de travail sur place).
7. Réalisation d'une form'action test dans une commune rurale de chaque pays d'intervention. Pour chaque formation, deux facilitateurs ont été chargés de préparer et d'animer cette form'action. Elles se sont chacune déroulées sur cinq jours selon la programmation préparée à l'avance par les deux facilitateurs. Elles ont réunis des élus, des membres des organisations de la Société Civile, et des services techniques. Pour chaque clôture de session un temps d'évaluation a été pris pour recueillir les points de vue des participants (auto-évaluation « à chaud »).
Dans chacun des pays, le CARI et/ou le CIEDEL était présent dans les form'actions pour évaluer le module et les supports proposés, en temps réel, afin de permettre la finalisation à l'étape suivante. Au Mali, le point focal du ReSaD au Burkina Faso, était présent et chargé d'évaluer le module afin de l'ajuster par la suite (car difficulté de se rendre en zone rurale pour les ressortissants français).

Étape 4 : Finalisation du module et perspectives.

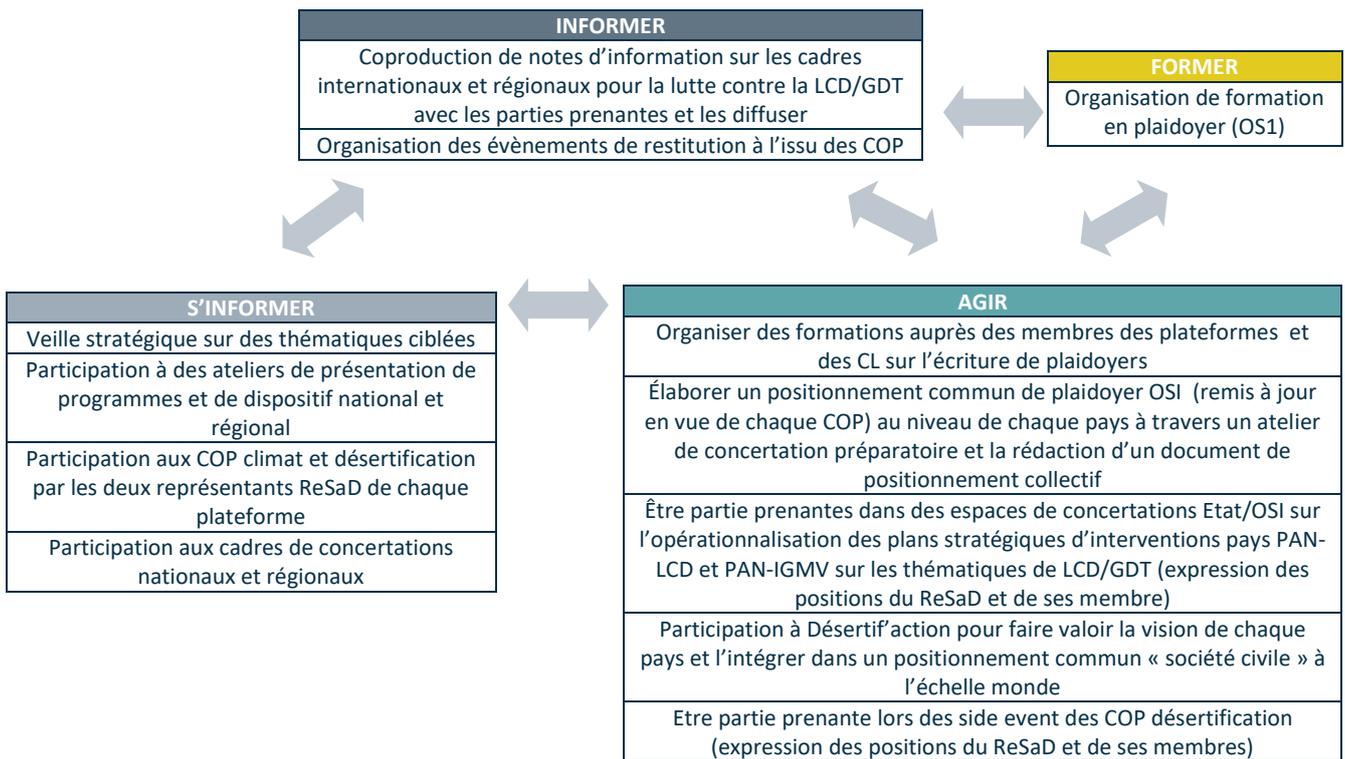
8. Réajustement du module suite à la phase test et production de l'ensemble des supports définitifs par le CARI/CIEDEL (mise en page par le CARI et diffusion).
9. Tenue d'un atelier régional à Saly (Sénégal) en 2017 sur l'intégration de la gestion durable des terres dans la planification territoriale et l'accompagnement des communes à sa mise en œuvre. Dans le cadre de cette rencontre d'échanges de 4 jours, 2 jours ont été consacrés à la présentation du module Form'action finalisé et à la réflexion de la suite à donner à ce travail pour l'essaimage du module.

2.5.2 Organisation d'une société civile forte et engagée dans les décisions politiques pour lutter contre la Désertification

Les activités visant à organiser l'action collective de la société civile en matière d'influence sont menées par le ReSaD et ses membres :

- En quatre paliers : s'informer, informer, former et agir ;
- A trois niveaux : national, régional, international.

Figure 5 : Schématisation des quatre piliers



Cette organisation passe aussi par la structuration du réseau ReSaD et de ses membres. Si directement cet enjeu n'est pas mis en avant par une activité formelle, elle est en « toile de fond » du programme ReSaD 2 pour poursuivre les étapes logiques de développement d'un réseau jeune et en cours de structuration. Il doit ici être souligné que le programme précédent, ReSaD I avait pour objectif premier la structuration du réseau en tant que tel, qui a été créé parallèlement au programme commun. Cette étape de développement positionne l'intervention collective comme objectif prioritaire mais ne le dédouane pas pour autant d'une recherche de consolidation du réseau, sur lesquelles repose la viabilité des acquis de l'objectif 2.

Ce qu'il faut retenir du chapitre 2

ReSaD est à la fois le nom du réseau et celui du programme d'intervention/d'actions triennal. Le fonctionnement du réseau et le pilotage du programme répondent à une seule et même organisation/fonctionnement –fusionnés selon un principe réseau-programme.

Le membership du réseau ReSaD est hétérogène. Il regroupe 4 plateformes nationales d'OSC ou de plateformes d'OSC ou multi-acteurs. Trois d'entre elles sont thématiques LCD, la 4ème est généraliste. Le ReSaD est animé depuis sa création par le CARI, membre fondateur du GTD (l'un des membres du ReSaD) qui a impulsé cette initiative.

Le programme d'intervention est mené pour et par les membres du ReSaD. Il dépasse le cadre du réseau, au sens stricte du terme, puisqu'il n'est pas au bénéfice unique des membres de son réseau. Il est organisé en deux composantes non cloisonnées :

- Le Réseau Sahel Désertification agit pour le renforcement de capacités des ONG et collectivités Locales ;
- Le Réseau Sahel Désertification agit pour un plaidoyer organisé entre membres du réseau

Les activités entreprises dans le cadre du dernier triennal, 2015-2018, visaient l'atteinte de ces deux résultats tout en poursuivant la structuration du réseau. Au-delà des résultats qu'elles visent, certaines activités menées s'inscrivent dans un processus plus large en lien à ces deux composantes.

Enfin, le contexte d'intervention dans lequel évolue le ReSaD est complexe. Il résulte d'un enchevêtrement d'engagements politiques à différents échelons, de l'international au national. En découle un cadre d'intervention commun dans les différents pays d'intervention du ReSaD mais adapté au niveau de chaque pays, des stratégies d'intervention pays adaptées aux contextes et priorités de chacun, et des programmes descendants (Top down) qui s'y intègrent.

3 ANALYSE DE LA PERFORMANCE

Dans cette partie, il s'agit de revenir sur les deux premières années de mise en œuvre du programme ReSaD2. Pour permettre une bonne compréhension de l'avancée du programme et ne pas limiter l'analyse, elles ont été mises en perspective avec les programmations prévues sur la troisième année et les activités déjà initiées lors de la phase de collecte des données évaluatives.

Le premier paragraphe revient sur l'efficacité du programme, en lien à l'analyse de ses tranches 1 et 2 telles que reportées dans les rapports NIONG de l'AFD. Il met en exergue l'avancée des activités du programme par rapport au prévisionnel, leur niveau de réalisation (effectivité) et fait ressortir les points forts et les points de vigilance en termes d'exécution mais aussi de dynamique de réseau. L'atteinte des résultats est ensuite analysée au regard de quatre enjeux identifiés comme facteurs de réussite du programme à savoir la diffusion de l'information jusqu'à la base, la visibilité du réseau, la gestion des connaissances et l'implication des OSC dans la dynamique.

Le deuxième paragraphe fait le point sur l'efficience du programme autrement dit la relation entre les moyens, les ressources disponibles et les résultats obtenus. L'analyse de l'efficience suppose d'avoir une vision précise du dispositif et des moyens mis en œuvre par le projet. Ce paragraphe présente un descriptif analytique au regard tout d'abord de l'évolution du dispositif entre le ReSaD 1 et ReSaD 2, mais aussi pendant le ReSaD 2. Ensuite, il revient sur le pilotage du projet. Cette analyse est axée sur la transparence de la démarche, l'approche participative et inclusive des membres du réseau en termes de collaboration et de prise de décision et la plus-value du CARI. Pour finir, la cohésion des moyens mobilisés est abordée. Son analyse est orientée sur la mobilisation des moyens et la diversité des cofinancements.

3.1 L'Efficacité

L'analyse de l'efficacité du programme, qui renvoie à celle de la « mise en œuvre » évoquée dans la méthodologie, a tout d'abord été menée résultat par résultat pour mettre en avant les points forts et les points de vigilance. Elle est complétée par un deuxième paragraphe qui fait un constat global sur l'effectivité en fin de tranche 2 tout en ouvrant sur la réalisation de certaines activités reportées en tranche 3 (tranche qui n'a pas fait l'objet d'un même niveau d'analyse puisque l'évaluation a été menée dans le courant de sa mise en œuvre).

3.1.1 Analyse détaillée résultat par résultat

- **Objectif 1 // Renforcer les pratiques et actions de gestion durable des terres des organisations non gouvernementales et des collectivités locales en améliorant leurs capacités à gérer durablement et à restaurer les terres.**

Résultat 1 : le ReSaD est un réseau collaboratif de plateformes d'ONG permettant une mutualisation des compétences sur la gestion durable des terres dans le Sahel	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation sur tranche 1 et 2
1.1.1 : Organisation de comités de pilotage	Taux de réalisation : 75 % <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : organisation de 2 comités de pilotage par an • Réalisation : 3 des 4 COPIL effectués - 1 décalé en début de tranche 3
1.1.2 : Organisation d'e-forum sur les pratiques de LCDDT et de GDT entre autres dans la zone de l'IGMVSS	Taux de réalisation : 100% <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : organisation de 2 e-forum sur les 3 ans • Réalisation : 2 effectués en T1 (126 inscrits - 93 messages - 1628 vues - 21 pays différents) et T2 (695 inscrits - 56 messages - 1206 vues - 21 pays différents)
1.1.3 : Organisation d'ateliers d'échange d'expériences sur les pratiques et les projets de LCDDT et de GDT entre autres dans la zone de l'IGMVSS	Taux de réalisation : 75% dont 100% atelier régionaux et 50% ateliers nationaux <ul style="list-style-type: none"> • Prévision: Organisation de 2 ateliers d'échanges d'expériences régionaux sur les 3 ans (1 en année 1 et 1 en année 2) Organisation de 2 ateliers d'échanges d'expériences nationaux par pays sur les 3 ans (plateformes, ONGs, CL) dont 1 par pays en année 2 et 1 par pays en année 3 • Réalisation : Ateliers régionaux : 2 effectués : en T1 (Niamey 55 participants - 5 pays) et T2 (Ouagadougou 57 participants - 6 pays) Ateliers nationaux : T2 (1 atelier France - 1 atelier Mali). Les ateliers Niger et Burkina sont reportés en T3
1.1.4 : Recensement des pratiques de GDT et collaboration avec les bases de données existantes : WOCAT, IGMVSS, Bricks	Taux de réalisation : 75% (50% sur T1 et 100% T2 redéfini) <ul style="list-style-type: none"> • Prévision: - • Réalisation : T1 : L'activité a été partiellement réalisée T2 : L'activité a été réorientée vers la production de supports de diffusion innovants et adaptés aux acteurs de terrain (film, émissions radio), selon la réorientation de l'activité définie dans le rapport narratif de la période 1
Analyse de l'exécution des activités du programme	
<p>Les activités prévues pour ce résultat ont été réalisées bien que certaines l'aient été ou le seront de façon décalée dans le temps (glissement de la Tranche 2 vers la Tranche 3). Une des 4 activités de ce résultat a été réorientée vers la production de supports innovants et adaptés aux acteurs de terrain (émissions radio, films) ; ce qui a été fait.</p> <p>On peut regretter ici que la logique d'intervention (articulation activités => résultats) ne soit pas optimale, ne reflétant que partiellement la contribution des activités à l'atteinte des résultats. A titre d'exemple, les rencontres en copil ou les ateliers régionaux contribuent à l'atteinte d'autres résultats. Ce constat peut être fait sur l'ensemble du cadre logique à cet échelon (lien de causalité activités – résultats).</p>	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'un nouvel outil de collecte d'informations pour les parties prenantes (l'e-forum) • Intégration d'une partie de ces activités dans le processus de conception du module de Form'action et de fait impliquant le CIEDEL (prestataire en charge de l'accompagnement à la conception du module, reconnu et expérimenté pour l'animation de ce type activité dans des contextes et sur des sujets similaires) • Intention affichée de collaboration avec d'autres acteurs • Articulation des ateliers régionaux pour répondre à plusieurs objectifs de collecte d'information et réunion multi-acteurs à l'échelle régionale • Tenue des ateliers nationaux appréciée par les membres • Capacité à avoir réorienté l'activité 4 suite aux premiers constats de terrain • Intégration de tout type de supports dans le processus de mutualisation de documentation • Économie d'échelles autour de certaines activités par le cumul des activités autour d'une même action menée
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de contribution peu élevé pour les e-forum : faible nombre de contributeurs effectifs par thème (de 1 à 14 selon les thèmes) et un nombre de messages en baisse lors du second e-forum (56 messages postés contre 93 premier e-forum). • Activité de collaboration avec d'autres centres de ressources qui semblerait être plus performante si elle était associée plus directement à la dynamique de développement du centre de ressources (résultat 2) dans un esprit de mutualisation. • Logique d'intervention ne permettant pas d'appréhender l'ensemble des mécanismes qu'elle induit ou auxquels elle doit répondre par ses activités (lisibilité partielle du programme à travers le cadre logique actuel).
Analyse de la dynamique de réseau sous jacente	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres physiques entre tous les membres référents du ReSaD au moins deux fois par an
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Faible contribution des membres des plateformes à l'e-forum • Une mobilisation/implication des plateformes dans l'animation des ateliers régionaux plutôt axée sur les aspects d'organisation et d'exécution technique du programme (animation de groupe de travail, restitution des échanges, etc.) que sur la conception du contenu (en amont), limitant ainsi les potentiels apports d'une expertise collective à l'action et le transfert de compétences intra-réseau. Risque potentiel dans une recherche trop grande d'efficacité lors de certaines rencontres de focaliser les échanges sur les urgences opérationnelles au dépend des échanges de fond sur la dynamique réseau sous-jacente

Résultat 2 : le ReSaD capitalise les connaissances dans le domaine de la LCDDT et de la GDT à partir des actions de terrain de ses membres et des collectivités locales partenaires, et possède une capacité d'expertise sur ce sujet.	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation sur tranche 1 et 2
1.2.1 : Évolution de la base de données sur les acteurs et les pratiques de la LCD hébergée par le CARI	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : Une base de données numérique est active et accessible pour les 2500 acteurs de la LCDDT recensés Le nombre d'acteurs recensés dans la base de données augmente • Réalisation : En fin de T2 la base de données numérique est disponible - communication à réaliser plus largement 2016 : 2393 contacts et 1360 organismes 2017 : 4075 contacts et 2137 organismes
1.2.2 : Capitalisation de la caractérisation des acteurs de la LCDDT dans les 4 pays au sein de la base de données	<p>Taux de réalisation : 50%T1 - 75% T2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : les pratiques d'au moins 4 projets par pays sont recensées et caractérisées dans la base de données (dont un projet ayant un mode de financement innovant) • Réalisation : T1 acteurs recensés ReSaD 1924 et GTD 2054 (mais doublons à éliminer) T2 acteurs recensés : 3000 contacts et 2090 organisations
1.2.3 : Réalisation de documents de capitalisation thématique	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision: - • Réalisation : T1 : ras T2, 14 projets capitalisés : 3 Mali - 3 Burkina - 2 Niger - 2 Tchad - 3 Sénégal - 1 transfrontalier Mali/Niger + 1 étude thématique/pays : France - Mali (transfrontalier Mauritanie) - Niger en cours de finalisation +Burkina à venir
Analyse de l'exécution des activités du programme	
<p>100% des activités prévues pour l'atteinte de ce résultat ont été mises en œuvre : constitution d'une base de données en ligne, augmentation des acteurs de la LCDDT / GDT recensés, réalisation de documents de capitalisation (réalisation de 14 études de cas dont 5 vidéos dans le cadre de FLEUVE + 4 études thématiques : 1 disponible, 2 à disposition de la coordination et en cours de finalisation, 1 en attente). La production de documents de capitalisation est très liée au projet régional FLEUVE. Si l'objectif quantitatif de documents de capitalisation est atteint voire dépassé, c'est en prenant en compte des productions du Sénégal et du Tchad. Sur un objectif de 4 documents par pays, il y en a 4 pour le Mali + 1 transfrontalier, 3 pour le Niger + 1 transfrontalier, 3 pour le Burkina Faso et 1 pour le GTD.</p>	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Un centre de ressources numérique mis en place regroupant un mapping, un annuaire et une bibliothèque/médiathèque • Un nombre conséquent de documents (298 au 15/01/2018) variés et récents accessibles via le centre de ressources en ligne • Des temps dédiés de rencontres et d'échanges d'expériences appréciés tant au plan régional (Niamey, Ouagadougou) que national • Des temps non spécifiquement dédiés qui contribuent également aux échanges d'expériences et qui sont capitalisés (COP CC et COP LCD) • Le recensement de 2144 organismes dont 582 France, 154 Burkina Faso, 116 Niger, 100 Mali, 36 Sénégal et 7 Tchad • Une liste de contacts de plus de 4000 acteurs • Quelques capitalisations sur des zones géographiques transfrontalières Plus-value du VSI sur le terrain pour la remontée d'information
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Des études de cas et thématiques réalisées en T2 mais pas directement accessibles via le centre de ressources • L'absence de documents en langues locales • L'absence de documents scientifiques des pays sahéliens
Analyse de la dynamique de réseau sous jacente	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des plateformes et de leurs membres pour la réalisation des activités de ce résultat • Production de supports variés (vidéo en cours au niveau du Burkina-Faso) • Intérêt prioritaire des plateformes pour un développement du réseau vers une communauté de pratiques et d'acteurs (fédérer, mutualiser et valoriser les pratiques) • Un centre de ressources pensé comme un espace mutualiste entre les plateformes • Plus-value du GTD
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Recensement/cartographie des acteurs membres du ReSaD qui travaillent sur la LCD/GDT qui n'existe que partiellement au niveau même des plateformes (qui fait quoi et où ?) • Capacités et compétences métiers disponibles au niveau de chaque plateforme variables pour assurer une action de capitalisation d'expériences harmonisée • Base documentaire disponible peu utilisée pour animer les groupes d'échanges en interne de chaque plateforme Une faible remontée "spontanée" et dynamique de productions/capitalisation des plateformes sahéliennes • Démarche de coproduction limitée par rapport au potentiel existant au sein du réseau – dans une logique de renforcement de capacités/ transfert de compétences

Résultat 3 : le ReSaD contribue à l'élaboration de supports de formation à destination des ONG et des collectivités locales, et conduit des formations dans les différents pays.	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation sur tranche 1 et 2
1.3.1 : Élaboration d'un module de formation à destination des ONGs et collectivités locales : techniques de GDT, montage, financement innovant et mise en place de projets territoriaux.	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : Un module de formation est élaboré sur le thème du montage, du financement et de la mise en œuvre de projet territoriaux de GDT et est mis à disposition sur différents supports internet, Au moins une formation par pays est organisée pour au moins 7-8 représentants de collectivités locales (élus et/ou services techniques) par pays sur ce thème • Réalisation : T2 : 2 documents disponibles (« principes et démarche » et « fiches supports » dont 10 fiches contenues, 14 études de cas avec 5 vidéo et 6 fiches d'animation. Le module a d'abord été testé par des formateurs locaux dans les 3 pays du ReSaD, au Tchad et au Sénégal. En phase d'ajustement, il sera finalisé en période 3. Form'action testée dans 5 pays à raison d'1CL/pays et de 15 à 21 participants par Form'action pays. 5 formations (Form'action) de 5 jours ont été effectuées dans 5 pays (Niger, Sénégal, Tchad, Burkina Faso, Mali) avec de 15 à 21 participants par formation.
1.3.2 : Appui du ReSaD à l'organisation de formations par les plateformes pour leurs membres.	<p>Taux de réalisation : 75%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : au moins deux formations par pays sont organisées sur les 3 ans pour les membres des plateformes sur deux des thèmes suivant : pastoralisme, agro écologie, genre, bonnes pratiques de GDT (acteurs de la LCDDT, plateformes, ONGs, CL) • Réalisation : T2, 3 formations thématiques (Mali, Niger, France) sur 2 jours et une prévue début T3 au Burkina
Analyse de l'exécution des activités du programme	
L'ensemble des activités prévues pour ce résultat a été réalisé à près de 100% ou le sera bien qu'avec un glissement T2 vers T3 pour une des formations thématiques. Le module de Form'action a été élaboré de façon participative et itérative dans cinq pays et avec cinq collectivités locales. Ce résultat est en lien étroit avec le résultat 2.	
Les points forts	<p>RENFORCEMENT DE CAPACITÉS AU NIVEAU DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un module de formation-action (Form'action) élaboré de façon participative selon une approche hautement qualitative et inclusive avec l'appui d'un prestataire reconnu • Une démarche itérative dans le cadre d'une approche régionale impliquant les plateformes sahéniennes du ReSaD et deux autres pays impliqués dans le projet FLEUVE / GMV et favorisant l'appropriation progressive des concepts par les acteurs ciblés • Des supports de formation en cours d'ajustement, disponibles dans le courant de la T3 • La réalisation de 5 Form'action dans 5 collectivités des 5 pays concernés <p>RENFORCEMENT DE CAPACITÉ DES MEMBRES DES PLATEFORMES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des formations axées sur le renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles plébiscitées par les membres (plaidoyer, GMV, recherche de financement,...) en adéquation à leurs attentes • Une offre rare de formation pour les OSC qui répond à leurs besoins/attentes
Les points de vigilance	<p>RENFORCEMENT DE CAPACITÉS AU NIVEAU DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le positionnement des formateurs (tendance à la magistratité) • Dans au moins un cas, le manque de suivi de l'action par les membres des plateformes en charge de l'assurer sur délégation de la plateforme • La non mise en œuvre d'au moins un projet défini dans le cadre de la Form'action • La réussite de cette action dépendante du financement du projet formulé (en lien avec la composante 1 du programme FLEUVE régional) <p>RENFORCEMENT DE CAPACITÉ DES MEMBRES DES PLATEFORMES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des formations qui n'impactent qu'une partie des membres des plateformes du fait de leur unicité
Analyse de la dynamique de réseau sous jacente	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des membres des plateformes pour assurer l'animation de la Form'action et le suivi (mise en place progressive d'un pool de formateurs au sein des plateformes en T3) et valorisation de leurs compétences et expertises • Développement du tissu partenarial du réseau et des plateformes auprès des institutions tel que l'UICN et les collectivités territoriales • Satisfaction des membres des associations sur les thèmes des formations
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à toucher/faire bénéficier l'ensemble des membres des plateformes concernés par le service • Un certain amalgame par les membres entre les services proposés dans le cadre du programme et la vocation du réseau • Proposition des thématiques de formation ne reposant pas forcément sur un diagnostic préalable des besoins des membres, facteur de risque de non adéquation entre l'offre et la demande à destination des membres des plateformes

Résultat 4 : le ReSaD utilise son réseau de contacts pour diffuser des informations dans le domaine de la LCDDT et de la GDT, ainsi qu'une diversité de supports de communication à destination des collectivités locales.	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation sur tranche 1 et 2
1.4.1 : Appui à l'amélioration des outils de communication des 4 plateformes et du réseau (site internet, outils de transfert etc.)	<p>Taux de réalisation : 87,5% (75% site Internet & 100% dropbox)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : Chaque plateforme a un site internet avec une page consacrée au ReSaD et la LCDDT. Chaque point focal dispose d'un compte drop box partagé • Réalisation : T1, site ReSaD créé + 1 plateforme (Burkina) a un site Internet avec page ReSaD/LCDDT + Dropbox partagée entre les 3 points focaux, la volontaire et la coordonnatrice du ReSaD T2, une page ReSaD sur site GCOZA.
1.4.2 : Diffusion d'informations techniques et stratégiques sur les sites, en particulier dans le cadre de l'IGMVSS et des grands projets régionaux	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : Envoi de 36 lettres mensuelles relatant les actualités de la LCDDT et de la GDT à 2500 contacts. Envoi de 6 lettres semestrielles relatant les points d'actualité du ReSaD à 2500 contacts. • Réalisation : T1, 12 lettres mensuelles du GTD envoyées à 2500 contacts + 2 lettres semestrielles contacts bdd T2, 12 lettres mensuelles du GTD envoyées à 3574 contacts + 2 lettres semestrielles ReSaD à 3000 contacts
1.4.3 : Mise en place d'une stratégie de sensibilisation sur la LCDDT et la GDT pour les collectivités locales : diffusion de messages via les radios communautaires, des sketchs pédagogiques, des photos et vidéos...	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision: 5 sketches, 5 brochures, 3 films et 5 textes radios utiles à la sensibilisation sur la LCDDT et la GDT sont produits, partagés dans le réseau et diffusés sur les 3 ans (acteurs de la LCDDT, plateformes, ONGs, CL) • Réalisation : T2 : 5 films dans 4 pays / 5 activités radio dans 5 pays / 8 posters
Analyse de l'exécution des activités du programme	
<p>Pour ce résultat également, l'ensemble des activités a été intégralement réalisé à l'exception du site Internet du CNCOD annoncé pour la Tranche 2 n'est toujours pas opérationnel fin 2017. Ce site est devenu opérationnel en février 2018 au cours du trimestre 3 de la Tranche 3 du programme.</p> <p>La diversité des supports est effective bien que la réalisation de sketches ait été abandonnée. Le site du ReSaD est peu voire pas connu/utilisé par les membres des plateformes et les principaux partenaires du ReSaD dans les pays sahéliens. Dans plusieurs des pays, l'accès Internet constitue encore une limite. En l'état, la Newsletter du ReSaD diffusée par mail est le vecteur de diffusion d'informations le plus apprécié.</p> <p>Dans un souci d'accessibilité au plus grand nombre et de mise en œuvre facilitée, on peut noter qu'aucun document en langue locale ne figure dans le centre de ressources de même qu'il ne présente qu'assez peu de documents techniques issus des pays sahéliens membres. Faible dynamique de remontée formalisée de connaissances des membres vers les plateformes et le réseau. Part encore faible des productions techniques et scientifiques issues des pays sahéliens en dépit de dynamique locale d'échanges d'expériences.</p>	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Une identité visuelle commune avec la définition d'une charte graphique • Travail de fonds entrepris sur le site internet et la base de données de diffusion associée (nettoyage de la base de données de diffusion, référencement sur les moteurs de recherches, etc.) • Des Newsletters ReSaD connues et appréciées comme vecteur d'information • Brochures, films, textes radio, une diversité de vecteurs utilisés pour diffuser par différents médias et moyens des informations dans le domaine de la LCDDT et la GDT • Un centre de ressources mutualisé entre différents sites (le CARI, GTD, ReSaD, RADD) et hébergé dans ces derniers permettant de toucher un large public (puisque'il s'adresse aux publics de chaque site)
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Une visibilité donnée à leur engagement dans le ReSaD, via Internet, faible à absente pour 2 plateformes (Mali, Niger). • Un site Internet ReSaD peu ou pas utilisé par la plupart des membres des plateformes rencontrés • Un accès à Internet qui reste problématique même dans des capitales, encore plus en région • Une proximité des contenus des sites Internet GTD/ReSaD qui ne facilite pas l'affirmation de l'identité ReSaD en tant que telle, • La disponibilité des vecteurs de diffusion dans des langues locales • Une stratégie de communication autour de l'existence du centre de ressources rendu beaucoup plus complexe par la stratégie d'hébergement choisie et son articulation avec les sites des plateformes africaines (qui ne dépendent pas du back office du site CARI) • Diffusion exclusivement numérique dans des zones où l'accès à internet reste encore limité

Analyse de la dynamique de réseau sous jacente

Les points forts	<ul style="list-style-type: none">• Des outils et supports de communication « clés en main » facilitant le travail de diffusion d'informations au niveau de chaque plateforme• Un niveau d'information harmonisé entre tous les membres du réseau• La rédaction des newsletters collaboratives impliquant l'ensemble des plateformes• Une latitude laissée à chaque plateforme pour mettre en place son propre dispositif de diffusion en lien aux attentes et habitudes de leurs membres, et dans le respect de leur autonomie/indépendance.• Mise en place d'outils de diffusion d'information innovants aux niveaux des plateformes (par exemple création d'un groupe Whatsapp au Niger)
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none">• Une articulation insuffisante entre la stratégie de communication « ReSaD à la communication effectuée par chacune des plateformes• Peu de pro-activité de la part des plateformes pour alimenter la newsletter

- **Objectif 2 // Améliorer les actions de plaidoyer communes des organisations de la société civile et des collectivités locales en renforçant leurs capacités à influencer collectivement sur les prises de décisions politiques.**

Résultat 1 : Le ReSaD et ses membres forment un réseau de la société civile organisé, informé et éclairé sur les sujets d'actualité de la LCDDT et de la GDT (PAN LCD, LDN, IGMVSS) au niveau des pays des différentes plateformes comme au niveau international, et se situe comme partie prenante	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation sur tranche 1 et 2
2.1.1 : Veille stratégique sur les PAN LCD, le concept de Land Degradation Neutrality et la stratégie harmonisée de l'IGMVSS	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : Au moins 3 notes d'actualité sont réalisées sur un sujet relatif aux PAN LCD, à la LDN et à l'IGMVSS. Chaque note d'actualité est mise sur les sites du ReSaD et des plateformes et est diffusée à travers la lettre mensuelle ou semestrielle à plus de 2500 contacts (acteurs de la LCDDT, plateformes, ONGs, CL) • Réalisation : T1 : une note d'actualité sur la LDN est réalisée et diffusée T2 : 5 notes produites (1 GTD : nouvelle stratégie CNULCD - 2 SPONG : PAN/LCD et inscription des objectifs NDT dans les politiques nationales - 1 CNCOD : mise en œuvre GMV - 1 GCOZA : mise en œuvre GMV) Co-écriture note GMV Mali avec PF GMV Mali /// GMV Niger avec PF GMV Niger /// Note PAN/LCD (jamais finalisée) et NDT Burkina avec PF CNULD
2.1.2 : Participation aux cadres de concertation nationaux et internationaux sur ces sujets	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : - • Réalisation : <u>GTU</u> : T1 Conférence GMV Dakar, rencontre CNULCD - T2 COP22 CNUCC <u>SPONG</u> : T1 FLEUVE nat., PRC de l'IGMVSS, Trust Africa, Rencontre FEM à Dakar, COS de l'OSS - T2 IC GMV, COP22 CNUCC, processus nat. NDT <u>CNCOD</u> : T1 Cadre concertation CC, FLEUVE nat. - T2 COP22 CNUCC, IC GMV, processus nat. NDT <u>GCOZA</u> : T1 FLEUVE nat., atelier AEDD - T2 IC GMV COP22 CNUCC
Analyse de l'exécution des activités du programme	
<p>Les deux activités contribuant à ce résultat ont été réalisées. Les productions sont de qualité. La diffusion des notes a été effectuée sur le site du ReSaD mais pas, comme prévu dans les indicateurs de suivi chiffrés, sur les sites des plateformes sahéniennes. Comme pour l'objectif 1, on regrette que la logique d'intervention proposée ne permette pas une lecture compréhensible directe du lien de cause à effet. En exemple ici, on notera que certains indicateurs renseignés se recoupent du fait que pour la participation à un même évènement, plusieurs actions et objectifs sont visés.</p>	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Les apports "scientifiques" au ReSaD via le GTD • La reconnaissance de l'intérêt informatif des Newsletters ReSaD et les lettres mensuelles GTD par les membres des plateformes • Des acteurs de la société civile maîtrisant mieux les problématiques du Changement Climatique (CC) et de la LCD • L'implication dans des conférences et évènements dont les questions sont généralement associées à la LCD par les gouvernements (COP climat)
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • La quasi absence de relations directes entre les membres des différentes plateformes • Le partage des connaissances acquises au delà du cercle des membres des plateformes directement bénéficiaires ou impliqués dans les activités • Viser une harmonisation dans la recherche d'informations entre l'ouverture à d'autres thématiques en lien direct avec la LCD (les changements climatiques) et les regroupements faits par les gouvernements (par exemple la gestion des espaces naturels au Niger).
Analyse de la dynamique de réseau sous jacente	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Une connaissance mutuelle entre responsables des plateformes du ReSaD et le développement de relations interpersonnelles et professionnelles entre les plateformes sahéniennes • Mobilisation des membres des plateformes pour représenter le ReSaD lors d'évènements et ateliers • Participation des membres ReSaD à des cadres de concertation organisés par certains d'entre eux en marge du programme (participation active des représentants ReSaD aux rencontres Desertif'action pendant la phase programme mais également pendant la période de rupture de financement).
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de perte d'informations voire de diffusion de mauvaises informations du fait du principe de délégation de la représentation du ReSaD à un membre si cela n'est pas encadré (préparation en amont, cahier des charges, mise à disposition d'outils, formalisation en aval de l'information recueillie pour en faciliter sa diffusion en interne du réseau et des structures, etc.)

Résultat 2 : le ReSaD accompagne ses membres et ses partenaires dans l'élaboration d'argumentaires et de positionnement sur les sujets d'actualités de la LCDDT et de la GDT (PAN LCD, LDN, IGMVSS).

Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation sur tranche 1 et 2
2.2.1 : Organisation de formation à l'écriture de documents de plaidoyer pour les membres des plateformes, en y associant les collectivités locales qui le souhaitent.	<p>Taux de réalisation : 100% (en 2 temps pour le GTD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : une formation par pays est organisée pour les membres des plateformes et les CL sur l'écriture de documents de plaidoyer, au moins 12 participants profitent de cette formation dont 2 CL. • Réalisation : <ul style="list-style-type: none"> • T1 : 1 formation par pays organisée, SPONG (35 participants), CNCOD (39 participants), GCOZA (25 participants), GTD (3 participants) • T2 : une 2nde formation GTD (12 participants dont 4 membres du GTD)
2.2.2 : Organisation de réunions de concertations entre les membres des plateformes et les collectivités locales partenaires sur les PAN/LCD, le LDN et l'IGMVSS dans les 4 pays.	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : au moins 1 réunion de concertation par an est organisée par pays sur les thèmes des PAN LCD, de LDN et de l'IGMVSS, au moins 15 participants profitent de ces réunions dont 2 CL (plateformes, ONGs, CL) • Réalisation : <ul style="list-style-type: none"> • T1 : SPONG et CNCOD, 1 atelier préparatoire chacun en vue de DA15 et COP21 + GCOZA participation à atelier concertation position SC du Mali en vue COP21 et organisation cadre de concertation agriculture intelligente. Les 4 plateformes présentes à Désertif'Action 2015 (production des positions de la SC en vue COP21) • T2 : Organisation de cadres de concertation : SPONG un avec 33 participants - préparation positions COP22 - GTD réunion d'échanges sur le LCD avec 23 participants dont des CL - GCOZA projet FLEUVE et GMV rencontre des membres avec pts focaux GMV et CNULCD - CNCOD adaptation au changement climatique participation à plusieurs réunions et ateliers
2.2.3 : Réalisation de documents collectifs de positionnement par les plateformes et leurs partenaires sur ces sujets	<p>Taux de réalisation : 75%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : - • Réalisation : <ul style="list-style-type: none"> • T1 : activité non programmée • T2 : 3 documents Burkina, Niger, France. Pas de document Mali
Analyse de l'exécution des activités du programme	
<p>Les 3 activités prévues sont réalisées conformément aux indicateurs de suivi chiffrés annoncés. Les formations « plaidoyer » font partie des activités perçues positivement par les membres des plateformes et dont ils disent qu'elles leur ont permis de monter en compétence. Les plateformes ont participé à une voire des réunions de cadres de concertation nationaux. Des documents collectifs de positionnement ont été produits par 3 des 4 plateformes. Bien que cela ne figure pas comme un indicateur de suivi ou d'impact chiffré, on peut regretter que les documents de positionnement ne soient accessibles/visibles sur le site du ReSaD et que les formations plaidoyer ne soient pas restituées et partagées.</p>	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Des formations au plaidoyer plébiscitées par les membres des plateformes sahéniennes • La participation régulière et effective des plateformes aux réunions et ateliers préparatoires des évènements et à l'élaboration de notes de position nationales et/ou communes en vue de ces évènements • La proximité des plateformes avec les points focaux GMV et UNCCD
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Des formations "one shot" qui n'ont pas forcément profité à l'ensemble des membres des différentes plateformes • Positionnements communs difficiles d'accès pour une consultation (la mise en ligne de ces documents est non systématique sur le site du ReSaD)
Analyse de la dynamique de réseau sous jacente	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation permettant une mise en commun des positions pays au-delà des activités du programme facilitant la confrontation de points de vue, la complémentarité de visions et de faire écho entre difficultés africaines et problèmes rencontrés en France
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Le site du ReSaD ne met que très peu en lumière (mis en avant) les productions faites au niveau de chaque plateforme

Résultat 3 : le ReSaD se mobilise, ainsi que ses partenaires, et participe aux événements nationaux, régionaux et internationaux pour porter la voix d'une société civile organisée

Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation sur tranche 1 et 2
2.3.1 : Expression des positions du ReSaD et de ses partenaires sur les PAN LCD, le LDN et l'IGMVSS lors des rencontres internationales liées à la CNULCD et lors des rencontres régionales.	<p>Taux de réalisation : 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : Participation active d'au moins deux membres des plateformes à chaque COP de la CNULCD, Participation d'un membre du réseau à au moins une réunion stratégique régionale par an, Au moins deux rencontres par an par point focal ReSaD avec les points focaux CNULCD et GMV par pays pour exprimer les positions du réseau sur les 3 sujets phares (PAN LCD, LDN, IGMVSS), accompagnés au moins une fois d'un partenaire CL (plateformes, ONGs, CL, institutions) • Réalisation : T1 : participation de 2 membres par plateforme du ReSaD à la COP 21 (climat) et à la COP 12 (désertification) T2 : représentation des quatre plateformes à la COP22 (climat) et préparation de la COP 13 (LCD)
2.3.2 : Expression des positions du ReSaD et de ses partenaires auprès des instances nationales concernées : ministères, point focaux CNULCD et IGMVSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réalisation 75%
Analyse de l'exécution des activités du programme	
<p>La présence du ReSaD et de ses plateformes lors des rencontres internationales (COP notamment) et régionales (IGMVSS) est avérée. Au niveau national de chaque pays, si les rencontres entre les points focaux ReSaD et les points focaux CNULCD et GMV ne se font pas de manière bilatérale formelle, les points focaux ReSaD ont de multiples occasions de leur faire connaître les positions de la société civile. Par sa participation active et la qualité de ses interventions aux COP et aux ateliers régionaux, le ReSaD est aujourd'hui reconnu et visible (OSS, UICN...).</p>	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Une visibilité assurée par une présence active (note de position, animation de side-events, ...) aux différents événements • Des événements régionaux et internationaux qui constituent autant d'opportunités de rencontres, d'échanges entre les membres du réseau • Des restitutions aux membres des plateformes effectuées systématiquement par les points focaux et/ou chargés de liaison et/ou des membres / partenaires • Implication ponctuelle de partenaires financiers pour la participation aux événements internationaux (UNCCD, Ambassade de France, etc.) • La contribution des plateformes sahéliennes à la définition des objectifs de leurs politiques nationales respectives
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Des réunions de restitution qui bénéficient à une partie seulement des membres des plateformes (déplacement, partage) • Des restitutions qui ne font pas systématiquement l'objet de productions diffusables/partageables • Au moins un cas, dans un même pays, de 2 restitutions par deux acteurs différents non coordonnées
Analyse de la dynamique de réseau sous jacente	
Les points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture pour favoriser la participation aux COP des membres des plateformes autres que les référents officiels ReSaD (nommé comme représentant pour la plateforme, appui-conseils auprès des membres qui y vont de leur propre chef, intégration dans la délégation ReSaD lors de l'évènement, etc.)
Les points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Un format de restitution de la participation des plateformes à des événements internationaux encore limité par rapport à leur potentiel fédérateur (axé sur une logique de redevabilité envers les membres) • Faible restitution des actions de lobbying/plaidoyer menées à l'échelle nationale

Résultat 4 : le ReSaD renforce sa légitimité et son autonomie en proposant des évolutions possibles de son mode de structuration collective et de ses modalités de gouvernance	
Activités programmées	Engagement quantitatif et taux de réalisation sur tranche 1 et 2
2.4.1 : Intégration des questions de gouvernance dans l'ordre du jour des comités de pilotage	Taux de réalisation : 100% <ul style="list-style-type: none"> • Prévision : 4 comités de pilotages traitent de la question de la gouvernance future du ReSaD Une note de synthèse sur les options possibles est écrite (plateformes) • Réalisation : les comptes rendus en font état.
Analyse de l'exécution des activités du programme	
Les COPIL du ReSaD (mai 2016, décembre 2016 et juin 2017) rendent effectivement compte d'une proposition d'évolution de la gouvernance, de difficultés rencontrées au sein du réseau, des décisions qui en ont découlé et de leur suivi. La préparation de l'évaluation externe fait l'objet d'échanges réguliers.	
Les points forts	• Conscience de l'importance de cette question au sein du réseau
Les points de vigilance	• Faible visibilité dans les documents de suivi sur l'avancée de cette réflexion • Enjeux sur la structuration et l'autonomie du réseau qui ne se limite pas à la gouvernance
Analyse de la dynamique de réseau sous jacente	
Les points forts	• Ouverture annoncée au sein du leadership pour débattre de cette question et de l'évolution des rapports de pouvoirs entre membres • Plus-value du VSI
Les points de vigilance	• Espace de dialogue pouvant être limité et contraint par les urgences opérationnelles liées au programme • Une organisation centrée sur les équipes techniques, une potentielle insuffisance dans l'implication des responsables élus pour la viabilité à terme du réseau ReSaD • Le positionnement du GTD diffère de celui des plateformes sahéliennes (ressenti par ses membres comme apporteur de réflexions) mais non affiché d'un point de vue stratégique • Une faible lisibilité de positionnement sur l'articulation GTD/CARI

3.1.2 Bilan de l'effectivité, élément d'analyse de l'efficacité

Pour rappel, l'effectivité représente l'appréciation des activités réalisées au regard des activités prévues. En fin de tranche 2, sur les 20 activités qui étaient prévues :

- 14 activités (70%) peuvent être considérées comme réalisées conformément aux objectifs annoncés ou quasiment. Parmi celles-ci, 1 activité (activité 1.1.4) a été réorientée en fin de tranche 1. L'activité redéfinie a été réalisée.
- 6 activités (30%) sont réalisées partiellement à hauteur de 75% des objectifs annoncés. Il s'agit d'un glissement partiel de leur réalisation dans le temps, glissement de la tranche 2 vers la tranche 3. Il s'agit des activités suivantes :
 - Activité 1.1.1 - Organisation des comités de pilotage : le comité de pilotage de fin de tranche 2 (mai 2017) a été organisé en tout début de tranche 3 (fin juin 2017) ;
 - Activité 1.1.3 – Organisation d'ateliers d'échanges d'expériences sur les pratiques et les projets de LCDDT et de GDT entre autre dans la zone de l'IGMVSS : Les ateliers nationaux ont été effectués en France et au Mali. Pour le Burkina Faso et le Niger, ils devaient l'être en début de tranche 3. L'atelier d'échanges du Burkina Faso a été organisé en octobre 2017 sur le thème des ODD.
 - Activité 1.2.2 - Capitalisation de la caractérisation des acteurs de la LCDDT dans les 4 pays au sein de la base de données : Des activités dont les objectifs ont été appréciés comme partiellement atteints dans les rapports mais dont il est quasi acquis que les objectifs quantitatifs seront approchés voire dépassés au terme des 3 ans.
 - Activité 1.3.2 – Appui du ReSaD à l'organisation de formations par les plateformes pour leurs membres : la formation prévue en tranche 2 par le SPONG a été reportée sur la tranche 3 initialement au mois juillet 2017. Cette activité devrait finalement avoir lieu courant 2018.
 - Activité 1.4.1 - Appui à l'amélioration des outils de communication des 4 plateformes et du réseau : site internet, outils de transfert etc. Fin 2017, seul le CNCOD ne disposait toujours pas de site Internet opérationnel et donc de page dédiée au ReSaD. Cette situation, liée à des problèmes d'hébergement et de paiement depuis le Niger du serveur, a été résolue. Le

site du CNCOD est opérationnel depuis le mois de février 2018.

Activité 2.2.3 – Réalisation de documents collectifs de positionnement par les plateformes et leurs partenaires sur ces sujets : en raison de l'absence de COP désertification en tranche 2, le GCOZA n'a pas rédigé de document de position. Il en a produit un pour la COP 13 en tranche 3.

En se référant aux engagements pris auprès de l'AFD (note d'initiative ONG – NIONG du projet ReSaD 2 utilisée comme cadre de référence), après examen des rapports des tranches 1 et 2 complété par des entretiens permettant notamment de tenir compte de réalisations en tranche 3, **il est confirmé que le niveau de réalisation des activités prévues (effectivité) et leur qualité d'exécution est très satisfaisant.**

3.1.3 Quatre enjeux spécifiques en terme d'Efficacité

Pour atteindre les deux objectifs fixés par le programme, 4 enjeux de réussite du programme ont été identifiés sur la base des leviers d'action choisis par le ReSaD à savoir : la diffusion et circulation de l'information, la visibilité du réseau, le dispositif de gestion des connaissances, l'implication des OSC dans la dynamique de réseau. D'un point de vue général, on note une très nette amélioration entre le ReSaD 1 et le ReSaD 2. De manière détaillée, sans minimiser la forte évolution obtenue sur les deux premières années du ReSaD 2 autour de ces quatre enjeux, des marges de progression peuvent être apportées.

3.1.3.1 Diffusion et circulation de l'information jusqu'à la base du réseau

La diffusion de l'information dans le réseau se fait par différents vecteurs soit de manière passive (mise à disposition d'informations consultables) soit de manière active (envoi de mail, ateliers, réunions...).

➤ Du ReSaD vers ses membres

La diffusion passive se fait par la mise à disposition d'informations consultables sur le net : site Internet ReSaD, la page Facebook et chaîne Youtube.

Tableau 1 : Audience des différents vecteurs de communications ReSaD

Site Web ReSaD	Chaîne Youtube - groupe de vidéos ReSaD	Facebook
<p><i>Données cumulées des périodes juin 2016/mai 2017 et juin 2017/décembre.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'utilisateurs par pays d'origine et classement () : <ul style="list-style-type: none"> - France : 698 (1er) - Niger : 123 (3ème) - Burkina Faso : 107 (5ème) - Mali : 67 (7ème) • Consultation : <ul style="list-style-type: none"> - 8 346 pages vues sur un objectif de 10,000 sur 3 ans (pour un site opérationnel depuis septembre 2016 et 5 mois avant le terme du projet) - 2 863 sessions et en moyenne 2,91 pages vues/session. Cette moyenne masque une évolution positive de 2,75 à 3,20 pages vues/session entre les 2 périodes. - Pages les plus vues : Fiches 	<p><i>Données cumulées des périodes de juin 2015 à décembre 2017</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre total de vidéos en ligne fin 2017 : 12 <ul style="list-style-type: none"> - Période de mises en ligne : 1 (tranche 1) – 8 (tranche 2) – 3 (tranche 3-jusqu'à déc. 2017) - Nombre de vues : 419 (T1) – 523 (T2) – 1 172 (tranche 3-jusqu'à déc. 2017) - Minutes visionnées : 2 564 (T1) – 2 596 (T2) – 2 529 (tranche 3-jusqu'à déc. 2017). Sur les deux premières périodes le temps visionné est stable malgré l'augmentation du nombre de vidéos et de vues • Nombre de vues par pays d'origine et classement () <ul style="list-style-type: none"> - France : 648 (1) - Niger : 81 (5) 	<p>Création de la page Facebook : mars 2016</p> <p>Moyenne de portée = nombre de personnes uniques ayant vu la page du ReSaD et/ou ses publications : posts sur une période donnée.</p> <p>Tranche 2 (juin 2016/mai 2017) = moyenne de 23 vues par jour Tranche 3 (juin 2017 / dec. 2017) = moyenne de 74 vues par jour</p> <p>Nombre d'abonnés (fans) depuis la création : 348 dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2016 : 213 - 2017 : 135 <p>Evolution du nombre de fans :</p> <p>Mars 2016 – mai 2016 : 121 Juin 2016 - mai 2017 : 144 Juin 2017 – décembre 2017 : 83</p> <p>N.B : Les pages facebook fonctionnent</p>

organismes : 25% - Une : 15%	- Burkina Faso : 58 (8)	souvent très bien en Afrique de l'ouest (car moins lourdes à consulter qu'un site internet)
- Publications : 11% - Actualités : 9% - Moteur de recherche : 8%	- Mali : 21 (16)	

« La communication média a un coût très élevé », Burkina-Faso.

Le site est peu utilisé par les membres des plateformes qui pour la plupart de ceux rencontrés ne l'ont que peu voire pas du tout consulté (cf. ateliers d'évaluation).

La stratégie de diffusion de l'information et des documents est adossée au site du ReSaD auquel est intégré le centre de ressources. Les pages de présentation du ReSaD sur les sites des plateformes sahéliennes du réseau n'ont pas de liens vers le site du ReSaD et/ou son centre de ressources. Le SPONG a mis en ligne sur son site, dans les actualités du groupe thématique « Environnement et changement climatique », un certain nombre de documents produits dans le cadre du ReSaD. Pour autant, la synergie entre la stratégie de communication du réseau et la communication des plateformes est de ce fait loin d'être optimale.

La pertinence d'un site internet « ReSaD » n'est pas ici remise en question. C'est à la fois une vitrine pour le réseau, lui offrant un traceur d'identité visible à l'international et une porte d'entrée pour tout acteur connaissant peu ou pas le réseau. Les efforts pour son développement doivent donc être poursuivis. Le travail au niveau des sites même des plateformes s'est avéré très pertinent compte tenu des attentes et habitudes des membres mais n'a pas été assez poussé au niveau des plateformes sahéliennes car faiblement mis en lien avec la communication et la diffusion de l'information de chaque plateforme.

La page Facebook, qui compte 348 abonnés, a vu sa fréquentation plus que tripler en passant d'une moyenne de 23 pages vues par jour en tranche 2 à 74 pages vues par jour en tranche 3. Cette évolution illustre ainsi l'intérêt du recours à ce support de communication moins lourd à consulter qu'un site internet.

La diffusion de l'information se fait de manière active principalement par l'envoi de la newsletter semestrielle du ReSaD qui est appréciée des membres des plateformes (cf. ateliers de l'évaluation). La Newsletter est d'abord produite de manière collaborative (le chemin de fer est proposé par la coordination, les articles rédigés par les membres). Une fois finalisée, elle est adressée aux plateformes qui en assurent la rediffusion via leur propre mailinglist, ce qui ne permet pas au ReSaD d'avoir une idée précise de son taux de pénétration.

➤ Au sein des plateformes

Elle se fait à travers les ateliers et réunions que les plateformes organisent : ateliers nationaux et régionaux d'échanges d'expériences, ateliers de préparation à la participation aux COP et à la rédaction de notes de position, réunions de restitution de la participation aux COP. Si ces ateliers et réunions rassemblent un nombre non négligeable de membres des plateformes, ils sont uniques (activités « oneshoot ») et ne touchent pas l'ensemble de leurs membres notamment ceux qui ne sont pas en capitale ou en proximité.

Chaque plateforme a mis en place un dispositif de diffusion active de l'information qui lui est propre. Pour le CNCOD par exemple, pour pallier au problème d'accès à internet (et de consultation de ces e-mails), un groupe Whats'app été mis en place pour faire circuler plus simplement et rapidement l'information entre les membres ReSaD pays.

Tableau 2 : Points de vue collectifs sur la diffusion de l'information – recueillis lors des ateliers d'évaluation

	Points forts	Points faibles	Améliorations/évolutions nécessaires																				
CNCOD	<ul style="list-style-type: none"> Organisation de rencontres pour partager l'information Partage d'information à travers la documentation Formulation d'un cadre partenarial par l'existence du réseau Capacités de mobilisation des structures Existence d'un partenariat avec les ministères techniques Distribution d'outils de communication (brochures, etc.) Atelier de formation Échange mail Existence d'un programme d'appui au CNCOD 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de site web Insuffisance d'information entre ReSaD et ses membres Insuffisance de moyens <p>Faible implication de structures régionales</p>	<p>COMMUNICATION ENTRE MEMBRES ET ENTRE LES PLATEFORMES</p> <p>Création d'un site web pour ReSaD Niger</p> <p>Améliorer le dispositif de communication</p> <p>Mise en place d'un système performant de communication entre les membres</p> <p>Gestion et circulation de l'information doit être permanente</p>																				
GCOZA	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition de connaissances, outils pour le renforcement de capacités Existence du site web existence d'une newsletter Animation des cadres de concertation (échanges d'information et d'expériences) 	<ul style="list-style-type: none"> Faible implication du représentant de la structure dans la planification et la budgétisation des activités Non financement des projets des membres du GCOZA-Mali Déficit de communication sur le ReSaD Faible utilisation du site par les membres Faible utilisation de la newsletter 	<p>Renforcer le système de communication au sein du réseau</p> <p>Amélioration de la communication de façon générale entre membres et entre plateformes</p> <p>Améliorer le système d'information et de communication du ReSaD</p> <p>Organisation de rencontres entre les 4 plateformes</p>																				
SPONG	<ul style="list-style-type: none"> Pertinence des informations diffusées Facilité d'accès du site Disponibilité sur site Régularité des informations sur le site un point focal Proximité du point focal avec les organisations 	<ul style="list-style-type: none"> Faible diversification des canaux de diffusion Moyens de communication non adaptés aux parties prenantes Canal de diffusion peut accessible (internet) 	<p>Améliorer le mode de communication avec les membres du ReSaD</p> <p>Faciliter l'accès aux documentations au niveau local</p> <p>Vulgarisation des techniques de gestion durable des terres sur supports visuels et adaptés à la cible</p> <p>Accentuation de la communication par des méthodes et moyens adaptés à la population à la base</p>																				
GTD	<p>L'atelier d'évaluation avec le GTD n'a pas été animé de la même manière pour des contraintes notamment de temps. Ci-dessous les réponses en lien avec la communication/diffusion des documents.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Prise de position en débat mouvant des membres du GTD – 9 participants</th> </tr> <tr> <th>Assertion</th> <th>D'accord</th> <th>Pas d'accord</th> <th>Sans avis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Depuis 2 ans, la diffusion de l'information au sein du réseau (GTD) concernant les activités du ReSaD s'est améliorée</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>La co- production (GTD/Plateformes Africaines) de notes de position et/ou de plaidoyer s'est développée de façon significative au cours des deux dernières années</td> <td>-</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Mon organisation affiche / revendique dans sa communication son appartenance au ReSaD</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>			Prise de position en débat mouvant des membres du GTD – 9 participants				Assertion	D'accord	Pas d'accord	Sans avis	Depuis 2 ans, la diffusion de l'information au sein du réseau (GTD) concernant les activités du ReSaD s'est améliorée	3	-	6	La co- production (GTD/Plateformes Africaines) de notes de position et/ou de plaidoyer s'est développée de façon significative au cours des deux dernières années	-	4	5	Mon organisation affiche / revendique dans sa communication son appartenance au ReSaD	4	2	3
Prise de position en débat mouvant des membres du GTD – 9 participants																							
Assertion	D'accord	Pas d'accord	Sans avis																				
Depuis 2 ans, la diffusion de l'information au sein du réseau (GTD) concernant les activités du ReSaD s'est améliorée	3	-	6																				
La co- production (GTD/Plateformes Africaines) de notes de position et/ou de plaidoyer s'est développée de façon significative au cours des deux dernières années	-	4	5																				
Mon organisation affiche / revendique dans sa communication son appartenance au ReSaD	4	2	3																				

Lors des ateliers d'évaluation, quelques participants ont fait ressortir l'insuffisance de communication et de transmission des rapports d'activités comme un frein à leur implication. Si ce constat n'est pas ressorti spontanément en petit groupe, l'amélioration de la communication en interne du réseau a été citée comme marge d'amélioration dans tous les pays.

Une autre limite est observée en matière de circulation de l'information en interne aux structures membres des plateformes. Il s'agit d'une faible communication au sein même des organisations membres des

plateformes qui participent aux activités ReSaD et bénéficient des services. Il existe un roulement au sein des structures entre les personnes qui participent à l'action mais il y a un très faible partage d'information en interne qui s'en suit (restitution de ce qui a été fait et formalisation écrite). Cette difficulté souligne un autre problème : la non systématisation de rédaction de supports et de compte-rendu de ces ateliers/réunions et/ou d'un partage d'informations, ne permettant par une diffusion large à l'ensemble des membres des plateformes. Dans cette même veine, on constate suite aux entretiens un déficit de compréhension de ce qu'est le ReSaD et ce qu'il fait (champs d'action, cadre d'intervention opérationnel). Si la pratique de la délégation de responsabilité est pertinente (elle permet une implication directe des membres des plateformes dans la dynamique ReSaD et favorise un renforcement de compétences des acteurs), elle doit être associée à une communication plus formalisée et un niveau d'information plus précis sur ce qu'est le ReSaD en tant que réseau (au-delà des activités et services opérationnels auxquels les membres accèdent).

➤ Des membres vers le ReSaD

Le centre de ressources a été pensé pour être un espace collaboratif et mutualiste. Dans le futur, chaque membre pourra proposer des documents références utiles pour l'action. Aujourd'hui, le centre de ressources est encore trop jeune pour s'ouvrir à cette logique.

Il doit être noté que la remontée d'informations n'est pas encore spontanée. La présence d'une volontaire VSI est une réelle plus-value dans cette action pour faciliter la circulation de l'information avec la coordination mais aussi entre les membres. La mise en place d'outils conjoints pour faciliter la mise en œuvre du projet multi-acteurs a été salutaire. Après un accompagnement personnalisé au niveau des plateformes pour la bonne appropriation de l'outil drop box, la coordination déclare avoir noté une nette évolution dans la circulation de l'information.

3.1.3.2 Visibilité du réseau

Le site Internet du ReSaD est disponible depuis septembre 2016 (tranche 2). **Un travail de fond a été entrepris** au niveau de ce site pour améliorer son géo référencement et lui permettre de sortir dans les toutes premières suggestions des moteurs de recherche malgré les nombreuses homonymies.

Ce site dispose de liens vers chacun des sites des plateformes partenaires (GTD, SPONG, GCOZA, CNCOD). Trois de ces liens sont « fonctionnels ». Début 2018, le site du CNCOD n'est toujours pas opérationnel. Ce point fait défaut et a été soulevé comme point faible de la diffusion de l'information par les membres de la plateforme nigérienne.

Ces liens ne débouchent pas directement sur leur page de présentation du ReSaD :

- Pour le SPONG, le logo du ReSaD est sur la page d'accueil. Il faut « penser » à cliquer sur ce logo ReSaD pour accéder à la page dédiée. Cette page le présente bien mais ne dispose pas de lien actif vers le site ReSaD. Elle ne met pas en valeur le centre de ressources. Si des documents et des actualités ReSaD figurent bien sur le site du SPONG, elles se trouvent dans les pages « actualités » et « études, rapports » de son groupe thématique « environnement et CC », pages qui n'ont pas de lien de renvoi vers le site ReSaD ;
- Pour le GCOZA, le lien sur le site ReSaD débouche sur une page en anglais qui ne mentionne pas le ReSaD. Il faut basculer sur le site en français du GCOZA pour voir apparaître une rubrique ReSaD. Comme sur le site du SPONG, la page ReSaD du GCOZA n'a pas de lien vers le site ReSaD. Le centre de ressources du ReSaD n'est pas mis en avant ;
- Pour le GTD, il est possible d'accéder au site du ReSaD soit par le biais d'un lien vers le site du ReSaD en bas de page soit par une image avec le logo du ReSaD. Contrairement aux autres sites, le fait de cliquer sur le sigle du ReSaD débouche sur son site.

Au travers des sites Internet, la visibilité du réseau n'est pas optimale du fait même de l'absence, sur les pages ReSaD des sites des plateformes sahéennes, de liens vers le site ReSaD, de la faible

visibilité/accessibilité à la page ReSaD du site du GCOZA et de la mise en ligne tardive du site Internet du CNCOD (février 2018).

« La page ReSaD dans le site web [de la plateforme] c'est déjà un mieux...les actions de la plateforme devraient être mieux rattachées à ce qui est fait au niveau du ReSaD...l'idéal serait d'avoir une vision globale au niveau de la communication [de la plateforme] pour plus de cohérence. Mais dans la réalité, aussi à cause des ressources humaines, ce n'est pas évident à mettre en application », plateforme.

D'un point de vue plus général, la charte graphique harmonisée a contribué à la bonne visibilité du ReSaD. Une appropriation des outils et du logo est progressivement observée au niveau des plateformes. A titre d'exemple, certains points focaux présentent une double carte de visite plateforme + ReSaD. Cette réalité est plus diffuse au niveau des membres des plateformes. Lors des entretiens, si les membres interrogés confirmaient leur intérêt et leur appartenance au réseau ReSaD très peu d'entre eux la revendiquaient et l'affichaient de façon visible à travers leur propre communication. Notons ici que le programme ne visait pas ce niveau de visibilité et ce logiquement puisqu'il est d'abord nécessaire de s'assurer de la bonne visibilité au niveau des membres directs du réseau avant de pouvoir viser l'échelon en dessous. Ceci est ici souligné pour apporter quelques éléments de compréhension sur les points de blocages sur lesquelles l'équipe d'évaluation proposera d'agir.

La visibilité du réseau a aussi pu gagner en efficacité lors de la présence et des contributions du ReSaD dans les enceintes régionales et internationales. De ce point de vue, les parties prenantes s'accordent pour dire que le ReSaD a acquis une certaine notoriété et donc visibilité. Présence active dans les COP, animation et participation à des side-events, qualité de ses notes de position et du travail fait en amont ont amené une certaine reconnaissance qui a abouti à des sollicitations du réseau ou de ses membres pour intégrer diverses instances et représentations de la société civile (OSS,...).

Au niveau local/national l'implication du ReSaD et des plateformes sahéliennes dans le projet Fleuve MPI ainsi que dans les Form'action (Fleuve régional), par la présence sur le terrain (que ces participations ont permis), lui ont donné de la visibilité en local.

Par ailleurs, pour quelques membres des plateformes (au-delà des points focaux, et chargés de liaison) la dimension réseau du ReSaD est devenue visible/perceptible lors des COP ou lors de participation à leurs activités de membres d'autres plateformes (participation du SPONG à la Form'action au Mali et à un atelier au Niger). Toutefois, visibilité n'est pas lisibilité. Le ReSaD souffre de cet état de fait. Ce point est abordé plus en détail dans l'analyse des effets et de la viabilité.

3.1.3.3 Dispositif de gestion des connaissances en place

Le dispositif de gestion des connaissances prend, dans le cadre du projet ReSaD, des formes diverses et complémentaires :

- Mise en place d'un processus collectif et itératif d'élaboration d'une démarche d'intégration de la LCD/GDT dans la planification communale (Form'action) ;
- Caractérisation des rôles entre les membres implantés sur les territoires touchés et non touchés par la désertification et ciblage du rôle de la plateforme « Nord » (GTD) comme producteur de connaissance pour faciliter la mobilisation de son expertise et le partage de connaissances ;
- Production formelle de connaissances : élaboration par les membres et mise en commun d'études de cas (Form'action) /études thématiques, participation à la réalisation de supports audio (interview, etc.);
- Participation d'une personne ressources d'une des plateformes à des activités des autres plateformes ;
- Organisation d'ateliers nationaux et régionaux d'échanges d'expériences pluri-acteurs et

- participation à des évènements d'envergures;
- Ancrage des concepts théoriques à l'action de terrain.

Chacune de ces composantes de la gestion des connaissances participent au sentiment largement partagé d'un renforcement de capacités sur la LCD/GDT. Pour autant plusieurs points méritent d'être relevés :

- Cette diversité de dispositifs de gestion de connaissances qui contribue effectivement au renforcement des compétences des plateformes et de leurs membres (forte convergence voire unanimité des propos recueillis durant l'évaluation) ne s'inscrit pas dans une stratégie de gestion des connaissances formalisée.
- Un dispositif largement complété par le programme FLEUVE régional (14 études de cas dont 5 vidéos).
- La part encore restreinte dans le centre de ressources des contributions scientifiques (2 articles sur 14 références) et techniques (5 fiches techniques sur 37 référencées) issues des pays sahéliens des plateformes et plus largement des pays du Sahel en général.
- Des formations thématiques qui oscillent entre professionnalisation des OSC membres des plateformes (recherche de financement, gestion de projet,...) et formations techniques (planification territoriale, conservation des eaux de surface...).
- Une dynamique « spontanée » faible de remontée de connaissances notamment techniques des membres vers les plateformes alors que des échanges techniques entre membres existent comme par exemple au Burkina Faso (mailing list).
- Une valorisation encore limitée des stratégies, modalités de fonctionnement et réussites des différentes plateformes entre elles.
- La gestion des connaissances est aujourd'hui en grande partie axée sur les connaissances techniques. Hors, on constate qu'une forte demande existe pour faciliter l'accès à des financements et plus largement aux renforcements de capacités organisationnelles et institutionnels (faciliter l'accès aux financements, etc.).
- Une interrogation sur les retombées de ces activités de gestion des connaissances au-delà du cercle des participants directs à ces activités (cf. diffusion de l'information).

3.1.3.4 Implication des OSC dans la dynamique de réseau

➤ Au niveau des membres des plateformes

L'implication des OSC membres des plateformes engagées dans le ReSaD se manifeste principalement par leur participation aux activités organisées dans le cadre du projet ReSaD 2 :

- Formations thématiques et technique (recherche de financement, plaidoyer, gestion de projet GDT,...) ;
- COP : participation des OSC aux réunions préparatoires aux notes de position puis aux réunions de restitution ;
- FLEUVE MPI pour lequel quelques OSC membres des plateformes sont engagées en consortium ou pas auprès des collectivités locales ;
- Ateliers nationaux d'échanges d'expériences.

Ces différentes occasions participent selon les dire même des bénéficiaires rencontrés de leur renforcement de capacité qui se traduit concrètement pour certains d'entre eux par leur succès dans des appels à projet / appels d'offres récents. L'audience de ces activités tout en étant significatif (régulièrement de 15 à 30 OSC participantes) est variable et dépend pour partie des moyens disponibles pour leur organisation.

Plusieurs fragilités interrogent la viabilité de cette implication :

- Toutes les OSC n'ont pas leur siège et/ou de représentants en capitale ou à proximité, rendant ainsi difficile l'accès aux activités organisées (déplacement, séjour, temps, RH disponibles...) et d'être dans la dynamique.
- La difficulté non résolue sur l'affichage de possible cofinancement du ReSaD au travers leurs activités. Si quelques OSC ce sont effectivement engagées sur cette voie, la dynamique reste encore timide/insuffisante pour faire vivre le réseau. Cela renvoie à la nécessité que les membres des plateformes s'approprient mieux le dispositif et donc que le ReSaD et les plateformes favorisent davantage cette appropriation.
- L'incertitude sur les effets bénéfiques de cette implication/participation pour les organisations de la société civile au-delà des personnes qui les représentent lors des activités.
- Une dynamique de remontée d'informations et de capitalisation qui demeure timide et qui ne s'inscrit pas dans une stratégie claire (au-delà du temps du projet – 3 ans).
- Pour la plupart, une faible perception d'appartenir à un réseau international et d'en apprécier les effets à leur niveau, malgré des cas encore peu nombreux de participation d'une des plateformes à des activités des autres.
- La quasi absence de relations directes entre OSC membres du ReSaD des différents pays.
- Une mobilisation partielle des membres du réseau, un déficit de compréhension par les membres des plateformes sur ce qu'est le ReSaD en tant que réseau et en tant que programme et l'articulation entre les deux autour de leurs droits mais aussi leurs devoirs en termes d'implication.

➤ **Au niveau des plateformes**

La dynamique réseau en émergence résulte de plusieurs éléments parmi lesquels :

- des rencontres régulières des équipes ReSaD des 4 plateformes à l'occasion des rencontres internationales et régionales, des comités de pilotage et d'évènements régionaux ;
- l'adhésion à l'évolution de l'organisation entre ReSaD 1 et ReSaD 2 avec la clarification des fonctions « point focal » et « chargé de liaison » et la mise en place d'un relai de proximité de la coordination (poste de VSI);
- L'impulsion d'une logique de collaboration horizontale entre les plateformes par l'implication ponctuelle d'un point focal dans l'organisation d'une action menée par une autre plateforme membre ;
- la résilience dont le réseau de plateformes a témoigné pour « gérer » les difficultés rencontrées dans les relations avec un de ses membres. Le réseau a été capable d'identifier une solution puis de la mettre en œuvre. Le COPIL de juin 2017 fait état de l'amélioration du niveau de mise en œuvre du plan d'action ReSaD même si certains points de vigilance demeurent.

Sans revenir sur les points déjà mis en avant activité par activité, la dynamique du réseau, pour qu'elle puisse se consolider, doit pouvoir faire face à quelques points de vigilance notamment sur la demande convergente des plateformes sahéennes d'une démarche plus ascendante, plus participative de

l'élaboration du projet commun et des plans d'actions annuels qui en découlent. A ce stade la perspective d'un « *réseau d'appui et d'apprentissage mutuel*¹² » présente de réelles marges de progrès. Cette attente renvoie à la nécessaire distinction à faire entre animation/facilitation/coopération d'une part et coordination/gestion d'autre part.

Il doit être souligné qu'en début de ReSaD 2, la plateforme GTD avait un positionnement complexe à assurer en matière de représentativité. La fonction de point focal du GTD était confondue à celle de coordination et animation du ReSaD en même temps qu'il y avait une vacance de la fonction de Chargé de liaison. A un semestre du terme du programme, ce point a été rectifié. Aujourd'hui, le GTD, au même titre que les plateformes africaines a 2 représentants ReSaD spécifiques, appartenant à deux structures membres distinctes du GTD. Le CARI, toujours en charge de la fonction de « point focal » GTD, a cloisonné la fonction de coordination de celle de point focal en responsabilisant deux membres distincts de son équipe.

3.2 L'efficience

3.2.1 Les évolutions du dispositif

Le dispositif a connu des évolutions notables entre le projet ReSaD 1 et le projet ReSaD 2.

Éléments du dispositif	ReSaD 1	ReSaD 2	Principales évolutions
Ressources Humaines des plateformes	- Plateformes sahéliennes : 2 personnes impliquées. Mise en œuvre et suivi des activités assurés par les coordinateurs des plateformes avec l'appui des présidents ou d'un membre du CA - GTD : l'animatrice du GTD /point focal ReSaD	- Plateformes sahéliennes : 1 point focal + 1 chargé de liaison par plateforme - GTD : l'animatrice du GTD/point focal ReSaD + 1 chargé de liaison à partir de novembre 2017 (fonction vacante depuis novembre 2016)	- Plateformes sahéliennes : clarification des fonctions/missions des points focaux et des chargés de liaison - GTD : janvier 2018 disjonction animation GTD et coordination ReSaD
Coordination CARI	1 coordinatrice + des appuis complémentaires du directeur et du RAF du CARI	1 coordinatrice + 1 VSI basé à Ouagadougou + Chargée de communication (1/2 temps)	Présence en proximité des plateformes sahéliennes de la coordination (VSI) et place faite, en lien avec le projet, à la communication.
Gouvernance	COFIL composé d'un point focal par plateforme et des coordinateurs projet de chaque plateforme + coordinatrice CARI	COFIL composé des points focaux et des chargés de liaison des plateformes + coordinatrice CARI	Stabilisation des personnes en place. Une évolution en fin de ReSaD 2 avec la disjonction animation GTD et Point focal ReSaD / coordination ReSaD et la nomination d'un chargé de liaison GTD (suite au siège resté vacant)
Cofinancement	Devait initialement porter sur l'ensemble des résultats. Au final, concentré pour l'essentiel sur 4 projets de terrain (3 Mali et 1 Niger) via leur valorisation	- Plateformes sahéliennes : choix du financement à 100% des postes de point focal et donc répartition des cofinancements sur les autres postes de dépenses. - GTD : choix de cofinancer les activités	Véritable cofinancement du projet par les plateformes Sécurisation avec l'enveloppe AFD d'une ressource humaine permanente (sur la fonction de point focal) au sein des plateformes sahéliennes dont les ressources ne permettent pas en l'état de couvrir la charge d'un second plein temps permanent.

L'évaluation du ReSaD 1 avait abouti en matière de coordination du ReSaD aux recommandations suivantes :

«

- *Etant donné les problèmes de ressources humaines qui ont jalonné les 3 ans du projet, on ne peut que recommander d'impliquer davantage de personnes (ou au moins un binôme) de chaque*

¹² Cf. Typologie proposée par Guy Le Boterf

plateforme-partenaire dans les activités du ReSaD. Les implications budgétaires de cette recommandation sont à prendre en compte sous peine d'amoinrir la pérennité du projet.

- Le personnel minimum, par plateforme à impliquer dans le projet est un référent technique (plein temps), 1 référent politique et un temps partiel du chargé de communication.
- Les plateformes-partenaires souhaiteraient davantage s'impliquer dans la coordination des actions et la question d'une coordination tournante a été abordée. Malgré tout, elles souhaitent que le CARI continue à occuper cette fonction. Toutefois il est important que les flux de communication soient plus décentralisés en favorisant les liens entre plateformes.
- Tous les échanges devraient se faire sur une liste de diffusion et l'utilisation des outils collaboratifs devrait être renforcée.
- La décentralisation de certaines fonctions pourrait être discutée au début de la phase II (exemple : la communication assurée par le SPONG avec un renforcement du CARI)
- La coordinatrice du ReSaD pourrait être davantage mobile pour un travail de proximité avec les plateformes notamment dans l'objectif de renforcement des capacités.
- Les 6 premiers mois du projet devraient être entièrement consacrés à la recherche de cofinancement avec l'appui du ReSaD comme levier régional.
- Revoir l'architecture du projet en centrant l'objectif général autour du renforcement des capacités et en réduisant de 5 à 3 objectifs spécifiques »

L'examen du tableau ci-dessus au regard de ces recommandations montre que ReSaD 2 a pris en compte une part significative des recommandations faites à l'issue du ReSaD1 avec en particulier : la mise en place dans chaque plateforme d'un binôme (Point focal, Chargé de liaison), l'important investissement dans la communication et la mise en place d'outils partagés d'échanges d'informations entre membres du réseau (dropbox,...), l'amélioration de la proximité de la coordination avec les plateformes via le poste de VSI basé à Ouagadougou.

3.2.2 Le pilotage

Verbatim

« C'est le CARI qui prépare le cadre logique et le partage avec nous en COPIL. Pour le suivi-évaluation, chaque trimestre on remplit un canevas de rapport d'activités, on complète, on renseigne. Ça fonctionne bien, le dispositif n'a pas été imposé, on l'a discuté et validé ensemble... Quand le CARI propose un rapport aux bailleurs, il le partage avec nous pour que nous puissions l'amender... La capacité de proposition au groupe fonctionne bien, notre relation avec le CARI est parfaite... le CARI n'occupe pas trop la place, on fait vivre cet attelage... Le modèle actuel est adapté et quelle alternative avons-nous à proposer ? Mais sur l'aspect financier, il faut revoir la répartition des ressources... Pour la formulation du ReSaD 3, la note d'intention faite (par le CARI) a été partagée avec le point focal et le chargé de liaison, de vrais allers-retours, ça prend du temps» (Burkina Faso).

« Pour chaque chose il faut un leader, si l'on veut que ça marche. Si quelqu'un veut revendiquer le poste, il doit être en capacité de le tenir. Aujourd'hui, c'est bien comme c'est. Cela ne veut pas dire que ça ne pourra pas évoluer dans le temps mais aujourd'hui, nous avons un équilibre » (Niger).

« La position du CARI par rapport au GTD et au ReSaD, il n'y a pas d'effets pervers et il va y avoir du changement dans l'animation du GTD, ce qui va clarifier la situation. Le CARI est le moteur d'animation et il faut qu'il soit reconnu en tant que tel. Il y a dans un réseau besoin d'un animateur. S'il devait être autonome, je ne vois pas qui pourrait assurer cette fonction. ReSaD 3 c'est l'étape vers l'autonomisation. Déléguer plus de responsabilité à certains groupes ? Si les plateformes mettaient des fonds sur un projet collectif, ça aboutirait à une délégation et répartition des responsabilités différentes de ce qu'elle est » (France).

« La création des postes de Point focal et Chargé de liaison a amené une bonne coordination au niveau du ReSaD, les responsabilités sont très claires. Manon (VSI), travaille directement avec les points focaux, elle sert d'intermédiaire et contribue à un bon suivi de la mise en œuvre des plans d'actions... Force de proposition au niveau du COPI ? Oui, on est écouté, on discute, on échange - pas de problème à ce niveau même si c'est parfois tendu » (Mali).

« Nous avons dans le passé proposé une coordination rotative. Mais il n'y a pas eu de transfert de compétences. Aujourd'hui, nous sommes d'accord pour le maintien de cette organisation. Le CARI joue vraiment son rôle et il le fait bien » (Niger).

« Il y a un fort leadership (du CARI) pas seulement au niveau financier, on à l'air d'avoir une présence un peu forte sur ces organisations. Il devrait peut-être alléger le dispositif, un rééquilibrage » (Burkina Faso).

« Reconnaissance du GCOZA comme force de proposition ? Là aussi on ne se sent pas marginalisé dans le réseau. Nos points de vue sont pris en compte et on ne subit pas... La gouvernance est acceptable en l'état et dans la mesure où on parvient à tomber d'accord. Il n'y a pas toujours de grands points d'achoppement. Chacun de nous se met en position de partenaire et donc de compromis... On voit bien que la coordination a sa raison d'être, c'est grâce à elle que le réseau vit... Chacun a ses problèmes quotidiens, s'il n'y a pas quelqu'un pour nous demander où nous en sommes du projet commun, ça pose problème. Regardez avec le Fonds Terra Africa, il n'y a pas de coordination. Malgré tous les ateliers et autres rien ne se passe parce que personne ne suit la mise en œuvre. En 2015, le GCOZA a eu un problème avec la coordination du ReSaD. Cette mésentente aurait pu tourner à la rupture. Les 2 autres plateformes (sahéliennes) on du s'investir, une solution a été trouvée et on a pu repartir ensemble... Pour ReSaD 2, le draft du projet a été fait là-bas, on nous l'a envoyé pour appréciation et ça a été bouclé quand l'unanimité a été faite dans les trois plateformes » (Mali).

« Les membres des pays touchés par la désertification doivent avoir la prééminence politique du réseau... Pour juin 2018, c'est encore le CARI/GTD qui a pris le lead... Le phénomène de désertification ne peut plus être contesté. Il aggrave la migration et la sécurité alimentaire. Il nous faudrait avoir un discours beaucoup plus engagé sur la désertification et la communication devrait être plus au Sahel qu'en France (Il faudrait que le porte parole du ReSaD soit sahélien, une déclaration faite par un sahélien a plus de portée que si elle faite par un européen). Trop souvent dans le ReSaD on passe du temps sur la gestion, l'envoi de rapports, etc. et pas assez sur les avancées politiques. » (France).

« Le dispositif, 4 plateformes et une animation est une question récurrente. L'idée était de voir s'il pouvait y avoir une gouvernance tournante. Le CARI est un secrétariat technique mais d'un point de vue politique qui représente le ReSaD ? On aurait pu penser un montage politique mais aujourd'hui, c'est la coordination générale qui joue ce rôle... Avant c'était un peu Patrice Burger qui le jouait... La planification doit partir par le bas. Il faut aider les plateformes à mieux utiliser le cadre national. Le projet devrait être la somme des plans nationaux. A ce moment, la coordination pourra se concentrer sur le suivi et la capitalisation. D'avoir une présidence tournante serait plus impliquant que maintenant où c'est vu comme étant le CARI » (Burkina Faso)



Le CARI assure la coordination et l'animation du projet. A ce titre, c'est lui qui a établi les notes d'intention ainsi que des dossiers déposées à l'AFD. Les documents initiaux rédigés par le CARI sont ensuite mis en débat auprès des points focaux et chargés de liaison des plateformes. Les documents résultent donc d'une concertation (entre les niveaux 3 et 4 de l'échelle de participation ci-contre).

Le pilotage général du projet et de sa mise en œuvre est assuré par le COPIL (cf. tableau ci-dessus). Si le compte rendu du COPIL de décembre 2015 faisait état de conclusions, le compte rendu du COPIL de décembre 2016 et le suivant font état de décisions. Le CR du COPIL de juin 2017 affiche dès la première page un relevé de décisions dont la décision 10 « *La coordination doit effectuer le suivi des décisions* ». Ce CR (COPIL de juin 2017) présente donc un point de situation des décisions prises lors du COPIL de décembre 2016.

Un suivi de la mise en œuvre des activités a été mis en place. Initialement hebdomadaire, il est devenu bimensuel avant d'être aujourd'hui trimestriel. Chaque plateforme est responsabilisée sur le suivi de ses activités et dispose d'un canevas à renseigner puis à retourner à la coordination du projet. Ce canevas élaboré par la coordination a comme la plupart des documents été mis en débat au sein du comité de pilotage. Ce suivi est appuyé/accompagné par la VSI.

Quitte à reprendre des éléments d'analyse déjà évoqués le réseau a été résilient pour résoudre les difficultés rencontrées entre membres du réseau pendant ReSaD 2 et dans sa réflexion en vue de ReSaD 3. Ces questions figurent en clair dans les comptes-rendus des COPIL.

Les équipes des plateformes sahéliennes disent être écoutées par la coordination quand elles font des propositions tout comme elles ne mettent pas en question la nécessité d'une fonction d'animation du réseau. Pour autant, des revendications récurrentes sont exprimées sur la répartition des ressources et le souhait de progresser dans le niveau de participation.

Plusieurs acteurs, dont au moins un partenaire ne vivant pas le projet de l'intérieur, ont fait état d'un leadership encore fort du CARI et de la nécessité de penser à un rééquilibrage des responsabilités entre les plateformes. La capacité des plateformes sahéliennes à mobiliser des fonds dont elles consacraient une partie au projet commun de réseau constituerait un facteur très favorable à cette évolution.

En conclusion, en terme de pilotage le dispositif s'est montré résilient, les problèmes sont posés, des solutions trouvées, des relevés de décisions partagés et le qui doit faire quoi indiqué. La gouvernance du ReSaD est dans de la concertation mais avec encore un leadership marqué.

3.2.3 Cohésion des moyens mobilisés

3.2.3.1 Mobilisation des cofinancements

« Les opportunités de cofinancement sont orientées par le cadre national de financement, c'est une réelle difficulté...Le problème est de faire coïncider l'opportunité de financement avec le moment où doit être réalisée l'activité...Une autre difficulté est la variation entre le prévisionnel et le réel. Par exemple lors de la phase de préparation du programme ReSaD 2, le programme national sollicité pouvait allouer sur le principe une enveloppe de 10 millions de CFA, mais un mois avant l'évènement, les fonds qui pouvaient au réel être alloués aux activités ReSaD n'était plus que de 7 millions suite à des imprévus financiers », plateforme.

Au terme de la tranche 2, l'effectivité des activités prévues est de très bonne tenue. A l'exception des reports du COPIL, qui résultent de l'optimisation de l'agenda, et de la création du site internet du CNCOD, qui résulte de difficultés techniques d'hébergement, les **autres reports sont à imputer principalement à la difficulté de mobiliser les cofinancements nécessaires en temps voulu.**

Ressources	Année 1 (ressources consommées)	Année 2 (ressources consommées)	Année 3 (ressources révisées)	Total T1+T2+T3
AFD	43,74%	43,04%	35,81%	40,68%
Ministère français	4,37%	4,30%	3,91%	4,18%
Ressources propres origine privée	12,22%	7,31%	13,8%	11,19%
Ressources origine publique et internationale	37,92%	43,61%	44,92%	42,26%
Valorisation	1,75%	1,72%	1,56%	1,67%
Montants totaux	274.346 €	278.768 €	307.197€	860.311€

On retiendra les points suivants :

- Les ressources d'origine privée¹³. Si en année 1 le prévisionnel de mobilisation de cette ressource a été atteint voire dépassé, l'année 2 a été marquée par une baisse très significative des montants des ressources consommées (inférieur de moitié au budget prévisionnel de cette rubrique). C'est une illustration de la difficulté de mobiliser les cofinancements nécessaires dans un contexte a priori plus favorable que lors du programme ReSaD 1. Cette situation met en exergue l'enjeu que représentera l'atteinte du budget prévisionnel pour l'année 3 (ressources révisées) et l'effort à fournir par les plateformes pour mobiliser les cofinancements nécessaires.
Par ailleurs, cette rubrique mériterait d'être ajustée dans la mesure où figurent des financements effectivement privés (CARE, GCOZA Norvège,...) mais aussi des financements plus probablement publics (PACIII, PRC IGMVSS,...).
- Les ressources d'origine publique française et internationale. Telle que présentée dans les tableaux de compte-rendu, cette ressource repose quasi exclusivement sur le Mécanisme Mondial UNCCD (FLEUVE régional). La capacité du ReSaD à mobiliser en synergie avec le financement AFD, un financement très conséquent a participé de façon déterminante à la réalisation du programme et a permis de « limiter » les efforts à produire pour la recherche des cofinancements.
Il est intéressant de noter que 2 des 3 plateformes sahéniennes ont été en mesure d'obtenir des contributions des Ambassades de France présentes de leur pays respectif.
- Les valorisations. Un niveau très modeste de recours à cette possibilité dont le maximum est fixé à 25% du coût global du projet. Une valorisation qui repose pour le moment que sur le fonctionnement des plateformes membres du réseau et pas du tout sur les activités de leurs membres respectifs.
- L'implication des plateformes dans la recherche de cofinancement..
Le budget est établi avec un prévisionnel de cofinancement à mobiliser par chacune des plateformes de 36.000 € pour les 3 ans soit un total de 144.000 €. Les trois plateformes sahéniennes doivent mobiliser ce cofinancement en numéraire. Malgré les difficultés, les plateformes ont mobilisé en fin de la deuxième tranche du programme : 69.541 € (64,4%) dont :
 - CNCOD : 24.590 € soit 68,3% de l'enveloppe qu'ils doivent mobiliser ;
 - SPONG : 23.945 € soit 66,5% de l'enveloppe qu'ils doivent mobiliser
 - GCOZA : 21.006 € soit 58,4% de l'enveloppe qu'ils doivent mobiliser.

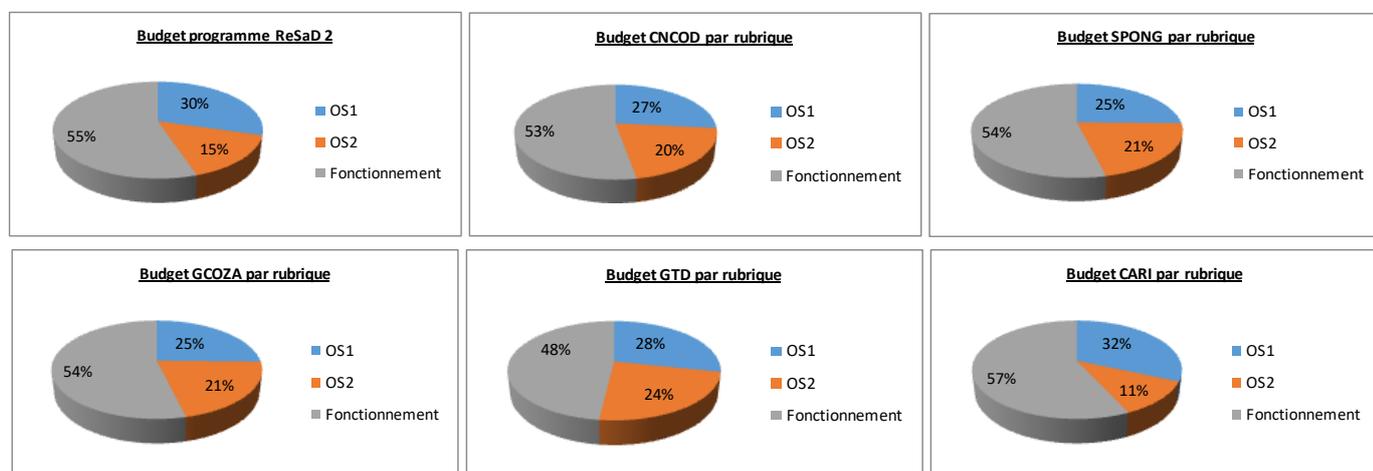
Les plateformes sahéniennes ont donc pour l'essentiel, et ce malgré les difficultés, dans le respect de la feuille de route qui leur est assignée.

Contrairement aux plateformes sahéniennes la plateforme française a fait le choix de sécuriser ses activités avec l'enveloppe allouée à chaque plateforme sur le fonds AFD pour la réalisation des

¹³ Les ressources ou fonds d'origine privés sont ceux provenant de toute organisation non public : association, fondation, entreprise, mécène, etc.

activités pays. Son cofinancement porte sur la prise en charge et/ou la mobilisation de la ressource humaine équivalent à 12 000 €/an. En fin de tranche 2, 100 % de l'enveloppe avait été mobilisée¹⁴ et utilisée entre autre pour la mobilisation de « personnes ressources » (préparation des actions de plaidoyer à l'international, etc.).

3.2.3.2 La mobilisation des ressources



Le budget du programme soutient fortement le fonctionnement du réseau (Ressources humaines + évaluation + audit + frais de gestion) et met un accent plus marqué sur l'objectif spécifique en lien avec le renforcement de capacités des plateformes et de leurs membres (OS1) en matière de LCD/GDT que sur celui du plaidoyer (OS2).

L'examen du budget détaillé montre que les Ressources humaines (coordination, VSI, Points focaux) pèsent pour un peu plus de 42% du coût global du programme, ce qui témoigne de l'importance de la valorisation optimale de ces ressources. Si cette stratégie peut surprendre en premier lieu, elle a permis de sécuriser l'ensemble du dispositif. En effet, dans le cadre d'initiatives de la société civile, il reste plus aisé de mobiliser des ressources complémentaires pour de dépenses « matérielles » que pour des dépenses rattachées à la coordination des activités. Par cette approche, le ReSaD garantissait dans tous les cas un minimum de réalisations, sachant qu'une grande partie des actions menées dépendaient en priorité d'une disponibilité humaine (formation, ateliers, cadre de concertation, etc.). Le temps de travail affecté à chaque plateforme est nécessaire face à la charge de travail induite par la coordination des activités, l'animation de la dynamique de réseau mais aussi la recherche de financements complémentaires très chronophage.

Une adaptation notable des plateformes dans la stratégie de mobilisation des ressources est à souligner. Elle renvoie à une réponse adaptée par chaque plateforme à la nécessité de mobiliser des compétences spécifiques pour la bonne mise en œuvre des opérations, et la mise en place de « gardes fous » face à la mobilisation ponctuelle – inévitable - de ces compétences sécurisés dans le développement plus global de chaque structure ou encore face aux pressions propres à toute structure associative en lien au difficulté de cumul des fonctions. On retient :

- Des ressources humaines complémentaires, ayant une fonction d'appui, sont spontanément mobilisées par les plateformes. A titre d'exemple :
 - ⇒ Au Mali, le GCOZA a mobilisé sa chargée de suivi-évaluation pour épauler le point focal engagé sur sa fonction à hauteur de 70 à 80% de son temps ;
 - ⇒ Au Niger, des stagiaires ont été recrutés (1 en 2016 et 3 en 2017).
- Un désir progressivement affiché de limiter les cumuls de fonction. A titre d'exemple :

¹⁴ Sur le fonds alloués au GTD pour la mise en œuvre de son plan d'actions par le Ministère de l'Écologie français.

- ⇒ En France, la coordination du ReSaD assurait la fonction de point focal ReSaD pour le GTD et de fait combinait au travers d'une même personne plusieurs fonctions rattachées au réseau. Il a fait évoluer son organisation sur l'année 2017 pour différencier le GTD/ReSaD de la coordination général du ReSaD ;
- ⇒ Au Mali, le point focal a démissionné de sa fonction de Président de la plateforme.

Cet état de fait ne doit pas occulter la mobilisation importante bénévole ou sur fonds propres de ressources humaines au niveau de chaque plateforme à travers notamment le chargé de liaison. A titre d'exemple au SPONG, le chargé de liaison est le coordonnateur du SPONG, dont le temps de travail salarié y compris celui dédié au ReSaD est assuré par la plateforme. On soulignera une difficulté de mise en place de cette organisation au niveau du GTD pour lequel le poste de chargé de liaison est resté vacant pendant un peu plus d'un an.

Cette approche permet aussi un équilibre entre expertises ciblées suivant certains besoins et « garde fou ». Ce désir de clarification marque une évolution entre le ReSaD 1 et 2.

La coordination du ReSaD et les points focaux pays/plateformes assurent aujourd'hui à leur niveau respectif des fonctions de coordination et d'animation qui ne font pas appels aux mêmes compétences et savoir-faire. On peut regretter l'importance prioritaire donnée à la recherche de financements pour la mise en œuvre des activités au détriment de l'animation de la dynamique de réseau.

Une autre évolution marquante entre le ReSaD 1 et ReSaD 2 est la création d'un poste de Volontariat de Solidarité Internationale français (VSI). Ce poste a apporté une plus grande proximité de la coordination avec les plateformes africaines avec un appui/accompagnement apprécié dans la mise en œuvre des activités du programme.

Pour conclure, il doit être souligné que la stratégie de positionnement du programme ReSaD, telle que pensée, a favorisé des économies d'échelles non négligeables, facilitant soit l'atteinte de plusieurs objectifs en un, soit en adossant plusieurs actions autour d'un même évènement. Cela a aussi été rendu possible, par une mobilisation des équipes et membres des plateformes, plus large que celle initialement identifiée. Ce point est traité plus en avant dans le chapitre « viabilité ».

Ce qu'il faut retenir sur le chapitre 3

D'un point de vue global, on note une réelle amélioration d'approche dans la mise en œuvre du programme entre le ReSaD 1 et le ReSaD 2.

Au terme de la tranche 2, l'effectivité des activités prévues est de très bonne tenue. A l'exception des reports du COPIL, qui résultent de l'optimisation de l'agenda, et de la création du site internet du CNCOD, qui résulte de difficultés techniques d'hébergement, les autres reports sont à imputer principalement à la difficulté de mobiliser les cofinancements nécessaires en temps voulu. Le positionnement stratégique du ReSaD est novateur mais rend plus complexe l'accès à des cofinancements. Les acteurs ont fait preuve de forte résilience face à leur environnement pour garantir la mise en œuvre des activités.

Les résultats attendus sont globalement atteints. La diffusion et la circulation de l'information sont nettement améliorées entre le ReSaD 1 et 2. Des marges de progrès à poursuivre au niveau de chaque plateforme et de leurs membres. Un travail de fond entrepris pour améliorer la visibilité du réseau et l'harmonisation de la communication. La recherche d'une meilleure intégration de la communication « ReSaD » au sein de chaque plateforme est aujourd'hui à faire. De même, la stratégie de gestion des connaissances est à améliorer et l'implication naissante des membres des plateformes doit encore être renforcée.

Le pilotage du programme a été efficace. La gouvernance mise en place permet le suivi des décisions prises en COPIL, la résolution des difficultés et une répartition des tâches plus équilibrée. Le positionnement singulier du CARI dans la gouvernance du programme et du réseau ainsi que sa plus-value sont aujourd'hui reconnus et souhaités par les plateformes pour assurer le bon développement du réseau. La recherche d'une efficacité dans l'action à toutefois relayé au second plan les actions en faveur de la structuration et de la dynamique de réseau.

La meilleure organisation des ressources humaines entre le ReSaD 1 et 2 et la mobilisation d'une fonction support à la coordination (le VSI) apporte une réelle plus-value au dispositif. Toutefois, cette organisation ne permet pas de répondre à l'ensemble des compétences métiers nécessaires au bon fonctionnement, à la fois de la dynamique réseau et de la mise en œuvre des activités du programme.

4 ANALYSE DES EFFETS

Les activités menées et les résultats obtenus, notamment en gestion des connaissances, permettent de dire que le projet a atteint qualitativement l'objectif spécifique 1 du projet ReSaD qu'il s'était fixé. Pour rappel, l'objectif 1 était de renforcer les pratiques et actions de gestion durable des terres des organisations non gouvernementales et des collectivités locales en améliorant leurs capacités à gérer durablement et à restaurer les terres. Quantitativement, l'IOV de « au moins 5 collectivités locales ayant adopté une pratique recensée dans un des projets de territoire qu'elles mettent en œuvre avec le ReSaD » n'est pas atteint à ce stade de la mise en œuvre du projet (fin 2017).

Concernant l'atteinte de l'objectif 2, le constat est identique. Pour rappel, l'objectif spécifique 2 était d'Améliorer les actions de plaidoyer communes des organisations de la société civile et des collectivités locales en renforçant leurs capacités à influencer collectivement sur les prises de décisions politiques. Dans les trois pays sahéliens des membres des plateformes estiment s'être renforcés en matière de plaidoyer. Une visibilité accrue et des contributions élaborées de façon collégiales au niveau des plateformes et/ou du ReSaD se traduisant par des invitations à siéger au titre de la société civile dans des instances/organisations internationales, régionales et nationales. Des restitutions, aux membres et partenaires, des participations des plateformes aux COP sont systématiquement organisées dans les 3 pays.

Ce chapitre propose de revenir plus en détail sur certaines retombées du programme, prévues ou imprévues qui ont pu être observées. L'objectif est de mieux appréhender l'articulation entre activités du programme et les effets observables ainsi que leur contribution à « appuyer une société civile organisée dans le domaine de la lutte contre la désertification et de la dégradation des terres, ce plus spécifiquement au Burkina-Faso, au Mali et au Niger ».

Le champ des possibles étant large, l'identification de ces retombées s'est faite de manière ciblée. Tout d'abord elle s'est organisée autour des trois axes d'analyses à savoir le renforcement de capacités, le plaidoyer et la dynamique pluri-acteur en réseau (axe transversal). Ensuite, elle s'est concentrée sur les bénéficiaires directs des activités du programme à travers des recueils de témoignages, l'organisation d'ateliers d'auto-évaluation, et la diffusion d'un sondage auprès des membres des plateformes.

4.1 La capacité d'influence du réseau

4.1.1 Reconnaissance et crédibilité du ReSaD par les instances nationales et internationales

L'acquisition d'une reconnaissance du réseau ReSaD et de ses membres au niveau national était déjà soulignée lors de la précédente évaluation. **Le programme ReSaD 2 a permis de consolider ces acquis et de faire des plateformes membres « des acteurs incontournables »** et régulièrement impliqués dans les cadres de concertation en matière de LCD/GDT/LDN comme représentants de la société civile au niveau national de leurs pays respectifs.

« Le ReSaD est un plus pour la plateforme. Il a renforcé notre positionnement à l'international et notre reconnaissance nationale », plateforme.

« Depuis que nous sommes avec le ReSaD, nous avons vu nos relations avec nos partenaires évoluer », plateforme.

« La présence du ReSaD et son appui permet d’asseoir les demandes de la plateforme, entre autre pour le cofinancement », « on utilise nos relations pour que ça marche [le ReSaD]. Sans cela, ce serait compliqué », plateforme.

La part de chaque partie prenante dans cette consolidation de positionnement est significative. **Les acteurs interrogés soulignent l’effet d’apports mutuels en termes de reconnaissance, confirmé par les plateformes sahéliennes.** Les plateformes ont facilité l’intégration et la reconnaissance du ReSaD au niveau national, par la notoriété et l’assise qu’elles avaient déjà. A titre d’exemple, le CNCOD est une structure qui émane d’une volonté politique d’avoir un interlocuteur de coordination privilégié des organisations de la société civile pour la mise en œuvre effective du PAN/LCD/GRN. Aussi, il est reconnu officiellement par le Ministère de l’Environnement et est fortement impliqué auprès du CNEDD, structure étatique d’orientations pour toutes les questions en lien avec le Développement durable et les 3 conventions post-RIO. Il en assure la deuxième vice présidence et, au niveau de chaque convention, l’un des membres du CNCOD siège comme président ou rapporteur. Pour impliquer les organisations de la société civile dans les cadres de concertation, tel que le prévoit les textes, les institutions souhaitent mobiliser/impliquer un interlocuteur organisé et unique pouvant parler au nom de plusieurs organisations. C’est cette caractéristique qui prime. L’appartenance des plateformes à un réseau thématique d’ampleur internationale met en avant leurs capacités, leurs champs d’action et les crédibilise davantage ainsi que leurs équipes. Dans le cadre du SPONG, cette reconnaissance s’est également cristallisée autour de la compétence thématique « environnement & changement climatique » (le SPONG étant pluridisciplinaire tandis que les autres membres étaient déjà orientés sur la thématique LCD/GDT et étaient reconnus en tant que tels). De plus, l’échange autour d’un programme concret – que les plateformes portent et apportent, change leur positionnement par rapport à « l’autre » et semble entraîner un meilleur équilibre dans la relation partenariale.

Cette reconnaissance aujourd’hui ne s’arrête pas à la simple participation à des cadres/espaces de concertation pour porter la voix de la société civile. **L’un des effets majeurs du programme, en lien direct aux actions de plaidoyer menées, est le positionnement renforcé des représentants pays ReSaD aux côtés des instances nationales.** Les membres du ReSaD sont ponctuellement sollicités pour leur appui-conseil et ont été invités à siéger dans différentes instances nationales au titre de la Société Civile. Par exemple, le SPONG participe au nom du ReSaD à la détermination des cibles volontaires dans le cadre du LDN pour le Burkina-Faso. A cet effet, il est membre du comité de pilotage national et est responsable de l’axe de travail de 3 régions (sur les 13) dans le comité technique. Au Niger, le CNCOD a appuyé la délégation pays en vue de la préparation de la COP 23.

La participation des plateformes aux événements internationaux (COP) mais aussi leur capacité à mobiliser des acteurs à l’échelle régionale (organisation de rencontres régionales dans le cadre du programme FLEUVE) et l’expertise qui s’en est suivie à sans nul doute assis la crédibilité du ReSaD et celle de ses membres. Elle s’inscrit dans la continuité des efforts/actions entreprises dans la phase précédente du programme. Par exemple au Mali, le GCOZA a participé à la réécriture de la PAN/LCD. Sa participation aux ateliers de réécriture et à l’alignement du PAN-LCD du Mali a été motivée par les activités menées dès le ReSaD 1. Une partie de l’enveloppe financière « Mali » a été utilisée pour contribuer à : 1) la tenue de deux ateliers de réécriture du PAN-LCD, 2) appuyer la délégation du Mali pour sa participation à la COP11 de Namibie. Ces deux gestes ont raffermi davantage les relations partenariales entre l’AEDD et la plateforme.

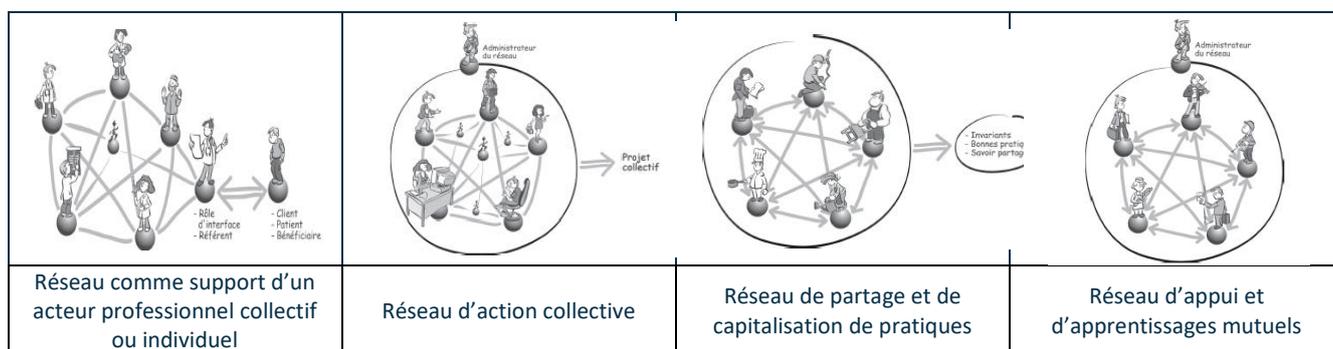
4.1.2 La compréhension de ce qu’est le ReSaD par les acteurs du secteur

Ces acquis ne s’accompagnent toutefois pas de la bonne compréhension de ce qu’est le ReSaD par les acteurs de développement et d’une bonne connaissance du programme. Aucun (hormis les quelques personnes interrogées qui ont ou ont eu un lien très étroit avec la plateforme et le ReSaD dans un temps

long – par exemple un ancien membre actif) n’a pu expliquer de manière très claire la relation ReSaD/plateforme/CARI : qui est qui, qui fait quoi, qui est membre de quoi ?

Cette situation semble alimentée par plusieurs facteurs.

- Une thématique qui est transversale et recoupe un nombre important de domaines d’intervention. Un mode opératoire agissant à plusieurs échelles d’intervention.
- Un adossement du programme d’intervention et de la dynamique de réseau, avec la coordination du programme, la représentation d’un des membres du réseau (le GTD) et l’animation du réseau assurée par la même structure voire la même personne (sur les deux premières années). Ainsi, le CARI est vu par certains comme le coordinateur du programme, un opérateur assurant le rôle d’ensemblier, un prestataire, le référent du ReSaD, etc.



Source : « Travailler en réseau et partenariat – Comment en faire une compétence collective » - Guy Le Boterf

- Ci-dessus la présentation d’une typologie de réseau élaborée sur la base de 4 finalités distinctes auxquelles sont associées des modalités de fonctionnement spécifiques. Dans le fonctionnement actuel du réseau, selon les activités mises en place, le ReSaD peut être appréhendé principalement soit comme « un réseau d’action collective » soit comme « un réseau d’appui et d’apprentissages mutuels ». Aussi, il est difficile pour les acteurs externes de se fixer une représentation claire de ce qu’est le ReSaD¹⁵.
- Une initiative de la société civile « Botton up » qui s’est greffée à la mise en œuvre de programmes d’envergure nationaux « Top down ». Si cette configuration fait sens puisque en cohérence avec les accords et orientations internationales, elle reste très rare dans le paysage de l’aide à l’heure actuelle – tout particulièrement dans une logique d’action pluri-acteurs à l’échelle de 3 pays d’intervention. Cette approche et son mécanisme reste une réelle innovation et nécessite un temps d’appropriation par les parties prenantes.
- L’absence ou la perte d’une vision commune partagée des finalités du ReSaD : quelle est la vocation du réseau ? Ou souhaite-t-on aller ? Le réseau a aujourd’hui 7 ans. La séance de travail collective à Saly a pu faire ressortir certaines divergences de positionnement entre les membres sur la vocation même réseau, même si les axes prioritaires de chacun se recoupent. L’absence de document de cadrage formel et la non ré-interrogation de la vision commune avec l’entrée de nouveaux représentants du réseau peut rendre complexe la bonne appropriation du réseau par ses membres. Cela peut induire dans le temps un certain nombre de malentendus en interne

¹⁵ Plusieurs autres éléments contribuent à la confusion. A titre d’exemple, on peut par exemple s’interroger sur la pertinence de la dénomination du représentant du ReSaD au niveau national sous la terminologie « point focal ». Cette terminologie est utilisée pour les représentants des programmes stratégiques d’intervention d’envergures régionale (GMV) et internationale (Pt focal UNCCD). Utiliser ce cadre de référence organisationnel – ou plutôt son vocabulaire – n’est t-il pas source de confusion ? Au dire des quelques personnes interrogées sur la question, la réponse est oui.

comme en externe du réseau. L'activité dédiée à la gouvernance lors des copil ne suffit pas à combler le besoin spécifique qu'a le réseau d'échanger sur ce qu'il est – au-delà des activités opérationnelles.

- La faible perception de la dimension internationale du ReSaD. La perception de ce qu'est le ReSaD au-delà de l'échelle pays est flou pour les acteurs du secteur. A plusieurs reprises, le ReSaD a pu être décrit comme deux entités distinctes : le ReSaD « Monde » porté par l'équipe du CARI d'un côté, la plateforme pays de l'autre. Les liens à l'échelle sous-régionale et inter-plateformes africaines sont les plus mal connus par les acteurs nationaux, membres des plateformes alors que ces même acteurs considèrent comme une plus-value la possibilité d'échanger et de mutualiser les forces avec les pays voisins.
- Un déficit de communication jusqu'à la base du réseau. Les temps de concertation avec les membres des plateformes sont axés sur les résultats des activités à mener mais il existe peu de temps de communication en amont et en aval de l'action elle-même. Cela limite la bonne compréhension du dispositif par ces derniers et surtout une vision globale. Cela est également noté avec les partenaires du ReSaD.

4.1.3 Les capacités des plateformes et de leurs membres en matière de plaidoyer et de lobbying

La reconnaissance des plateformes nationales sahéliennes dans leur pays d'implantation va de pair avec une montée en puissance de ces dernières sur les actions de plaidoyer, tel que relevé par certains acteurs. La participation à des événements internationaux, l'organisation d'espaces de concertations entre leurs membres (etc.), la production collaborative de positionnements communs (etc.) amènent progressivement le personnel des plateformes à monter en compétences et à être reconnus pour leur expertise.

Cette montée en compétences ne s'arrête pas aux plateformes et rayonne sur leurs membres. Les 8 OSC ayant répondu au sondage¹⁶ qui ont déclaré avoir participé à une ou plusieurs rencontres autour du plaidoyer organisées par leur plateforme, déclarent aussi, à l'unanimité (même si elles apprécient le degré d'apport de faible à moyen), que le ReSaD leur a permis d'être plus performantes dans la conception/montage et la mise en œuvre/suivi de leurs propres actions de plaidoyer. L'organisation des ateliers de formation au plaidoyer est venue renforcer sans nul doute cette tendance. Enfin, une meilleure connaissance de la thématique LDT/GDT contribue pleinement à une meilleure maîtrise des besoins des acteurs en termes d'information et d'argumentaires nécessaires pour mener une action efficace de plaidoyer et/ou de lobbying. Ces points sont confirmés par les résultats des ateliers d'évaluation menés avec les membres des plateformes sahéliennes. Les retombées citées spontanément par les OSC lors des ateliers d'évaluation sont : une meilleure visibilité, une plus grande connaissance et maîtrise des textes et conventions en lien avec la LCD/GDT, le renforcement de leur positionnement ou encore la participation à des cadres de concertation nationaux sur la thématique. Aussi, le processus proposé par le ReSaD pour structurer et organiser la société civile en matière d'influence pour la LCD cf. chapitre 2.5.2 (quatre paliers : s'informer, informer, former, agir – 3 niveaux : national, régional, international) est pleinement efficace. Il permet d'amener les acteurs qui portent le plaidoyer « à niveau » collectivement et ainsi d'augmenter progressivement la force des actions de plaidoyer menées.

¹⁶ Pour rappel, au total, le sondage compte 18 structures répondantes. Sur les 18 structures, 12 sont membres des plateformes sahéliennes, pour l'essentiel au Mali, et 6 structures répondantes sont membres de la plateforme française. Ce sondage est faiblement représentatif en terme de nombre (estimé à 1/10ème des membres potentiellement rattaché au ReSaD) et en terme de couverture (4/5ème des répondants sont rattachés à la plateforme française ou malienne). Les résultats sont de fait utilisés comme des tendances pour affiner l'analyse et non considérés comme des constats avérés.

Concernant le côté des acteurs « Nord », la question semble se poser en d'autres termes. L'expérience du CARI en matière d'actions de plaidoyer dans les grandes instances internationales, est ressortie à plusieurs reprises comme un atout et peut être identifiée comme un vecteur d'apprentissage (transfert de compétences par l'action) pour les autres membres du ReSaD. De plus, pour une partie des membres du GTD, l'implication du GTD dans le ReSaD renforce l'écoute portée à ses positions dans les instances internationales (COP, ...). La montée en compétences en matière de plaidoyer ne se jouerait pas sur le même registre que pour les acteurs du « Sud ». Pour les membres du GTD, la montée en puissance de la plateforme et l'apport du ReSaD se jouerait davantage sur un gain de légitimité, autrement dit une légitimation d'un certain nombre de position. Le sondage confirme ce ressenti. Sur les 6 organisations répondants, les avis divergent en terme d'amélioration sur leurs actions de plaidoyer, de pas du tout à moyennement, sachant que 5 d'entre elles ont participé aux activités de plaidoyer. Elles sont néanmoins unanimes bien qu'avec des degrés de contribution variable, pour établir un lien entre les activités ReSaD et la meilleure intégration/renforcement de la thématique LCD/GDT au sein de leur organisation.

4.2 Les capacités d'actions des acteurs pour Lutter contre la Désertification

4.2.1 La prise en compte de la thématique dans les actions de terrains

➤ Par les collectivités territoriales

La sensibilisation des collectivités territoriales et, au-delà, leurs capacités à identifier et formuler des projets de développement pour la lutte contre la désertification et la gestion durable des terres est l'un des effets significatifs du programme. S'il est encore trop tôt pour en observer et mesurer de réels impacts, les témoignages recueillis semblent **montrer une réelle évolution des consciences de la part des agents de terrain formés sur la manière de faire « du développement »**. La multiplication des rencontres inter-acteurs à l'échelle régionale, autour de la construction itérative du module de Form'action, a sans nul doute contribué à forger ce besoin de changer d'approche dans la conception et l'opérationnalisation des plans de développement communaux.

L'opérationnalisation des plans de développement communaux en matière d'actions pour la gestion durable des terres

Niger / Retour sur l'expérience de la Form'action à Torodi¹⁷ avec le conseil municipal et les services techniques.



« Le Plan de Développement Communal (PDC) est fait tous les 5 ans et le Plan Annuel d'Investissement (PAI) tous les ans, travail que nous confions généralement à un prestataire externe. Pour mettre en œuvre ce PDC, le faire financer, il nous faut faire des documents projets ». « A la fin de la formation, nous sommes sortis avec un projet ».

« Le format [de la form'action] est très intéressant. On a pu faire de nouveaux constats et c'est participatif – tous les acteurs ont été impliqués. C'est aussi très simple. On part du PDC puis on rencontre les bénéficiaires et on va sur le terrain. Avant, on le faisait entre *quatre murs*. La finalité de cette approche est plus réaliste et donc plus facilement applicable ».

« C'est la participation dans le processus qui est nouveau »...« [oui, et] quand on se rend sur le terrain on voit

que des choses existent et qu'il faut partir de l'existant. Par exemple, quand on s'est rendu sur le terrain on a constaté que des terres avaient déjà été aménagées. Il ne fallait donc pas aménager mais réhabiliter l'espace ...»

« Cela a aussi permis aux bénéficiaires de mieux comprendre la logique même de réalisation d'un projet »...

« [oui, et] cela a permis à tout le monde de comprendre et s'approprier l'approche microprojet ».

« Si on met en place le processus, cela a un coût. Mais c'est un coût qu'il est important d'intégrer. Cette approche crée un climat de confiance avec les citoyens. Pour moi c'est un coût qui peut être supporté par la commune ».

« Cette approche permet de faire un minimum d'erreur. Les documents ne correspondaient pas avant à leurs besoins [des citoyens] ».

« Le canevas est simple à reproduire. La difficulté est peut être au niveau de la rédaction du document de projet même avec la distance car il faut des va-et-vient ».

¹⁷ La commune de Torodi est située à 60 km de la capitale du Niger, dans une zone à vocation agropastorale. Cette zone subit fortement les effets des changements climatiques, notamment à travers la dégradation des terres. Elle est de plus, marquée par un phénomène intense de coupe du bois pour la commercialisation ; à ce jour la majeure partie de la ressource a disparu du territoire de la commune. La commune de Torodi a bénéficié d'actions de GDT menées sur son territoire par des partenaires ou dans le cadre de programmes nationaux, cependant les résultats de leurs actions restent peu pérennes. Elle ne fait pas partie de la zone prioritaire d'action de la GMV (délimitée par des isohyètes). L'ANGMV n'y intervient donc pas encore, néanmoins la commune de Torodi a bénéficié de la form'action test dans le cadre du projet FLEUVE. Par ailleurs, Torodi a monté une intercommunalité avec la commune limitrophe de Makalondi, qui pourrait lui permettre de bénéficier d'actions de la GMV, notamment via le Programme d'Actions Communautaires phase 3. Cette intercommunalité permet à Torodi et Makalondi de gérer le pastoralisme dans la mesure où elles partagent de nombreuses ressources (cours d'eau, petites forêts, enclaves pastorales). C'est donc une voie pour exploiter ensemble des opportunités de mobilisation de ressources financières dans le cadre de projets communs de restauration des terres. *Extrait du rapport final de la rencontre régionale de Saly, décembre 2017 – dans le cadre de l'action conjointe FLEUVE-ReSaD 2.*

« Une difficulté est le renouvellement du personnel. Je dirais que 90 % des personnes formées sont parties...Mais avec la documentation laissée, les remplaçants peuvent s'en sortir...Il faut tout de même penser au *recyclage* »... « [oui] je donne l'idée d'ambassadeur »... « [oui, et] les agents de la commune eux ne bougent pas. Et nous avons été formés. Cela nous permet aussi de sensibiliser et former les services techniques de remplacement ».

« La limite est au niveau du financement de ces microprojets. Nous n'avons pas les moyens nécessaires pour financer les projets »... « [oui] il faut accompagner la commune à la recherche de financement. Vers qui devons nous nous tourner ? »... « [oui] on nous a appris à monter un projet, il faut maintenant nous apprendre à le *vendre* »...« [et aussi] aujourd'hui, il y a aussi des bailleurs qui gardent tout à leur niveau. La maîtrise d'ouvrage doit être responsabilisée. Elle doit être accompagnée pour bien gérer et clarifier les procédures de justification pour faciliter l'exécution des actions »... [oui] il faut inclure les procédures de gestion des fonds ».

Zoom sur la collaboration avec l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales (ANFICT), Niger

« Nous sommes une institution d'État axée sur le soutien aux actions portées par les collectivités territoriales...Tous les ans la commune élabore son PAI, notre soutien est donc annuel...Nous travaillons en complémentarité avec le CNCOD/ReSaD dans le cadre du projet FLEUVE ...La procédure est la suivante : 1 ; identification du besoin, 2. Recherche de financements, 3. Appui à l'élaboration de microprojets, 4. Présentation du projet en comité de concertation (le ReSaD en fait parti), 5. Obtention du cofinancement par l'ANFICT après amendements (...).

Dans le cadre du FLEUVE, nous sommes sur 9 communes. Le processus sur Torodi n'a pas encore abouti...nous serons en charge du suivi de terrain durant la mise en œuvre (...). Le réseau est plus proche des communes que nous. Cela nous a facilité l'accès aux collectivités, ils ont fait le lien (...).

Les communes ont beaucoup de difficultés dans la maîtrise de leurs fonctions. Les activités de renforcement de capacités du ReSaD ont permis une avancée significative en ce sens (...).

C'est une première expérience positive avec le ReSaD...Nous avons peu l'habitude de travailler avec les ONG, c'est assez nouveau...Cela nous a donné *le goût* d'expérimenter de nouveaux rapprochements avec les ONG (...).

Ce qui est à faire avant et après l'action concrète est sous-estimé...Le ReSaD fait un effort important dans l'accompagnement des acteurs malgré les insuffisances financières et matérielles.... Il faut mieux prendre en compte dans la budgétisation ce qu'il faut faire avant et après l'activité pour sa réussite ».

Burkina-Faso / Retour sur l'expérience de la Form'action à Tikaré avec le conseil municipal et les services techniques.

« Le ReSaD est une structure qui œuvre pour la gestion durable des terres (GDT), mais on ne sait pas ce qu'il fait d'autre. Au départ nous avons des relations avec l'association AZN avec laquelle nous sommes en relation. Contactée, AZN a choisi Tikaré. »

« Pour pouvoir participer à la Form'action, il fallait que les personnes membres du conseil municipal sachent lire et écrire le français. Elles ont été désignées par le maire. Il y a eu aussi les services techniques de la mairie. Au total 23 personnes. »

« La Form'action nous a beaucoup intéressés. Nous avons abordé beaucoup de choses et ça nous a permis de savoir l'importance de la GDT. Elle nous a aussi permis de prendre en compte l'idée de projet que nous

avons de réhabiliter le berges d'un bas-fond aménageable. Elle nous a donné les outils à utiliser dans le cadre de la GDT, nous a permis de nous imprégner de la méthode pour monter un projet en matière d'environnement et montrer ce que nous pouvions gagner à entretenir le territoire communal. Avec la projection, nous avons aussi été impressionnés par ce qui a été fait au Niger. »

« C'était aux participants de travailler et de tout faire comme par exemple l'arbre à problème. On reconnaît que nous avons acquis des données sur le projet. Nous l'avons relaté en conseil et aux notables. Maintenant nos attentes étaient un financement pour notre projet mais comme on n'a pas tout ficelé, on ne peut pas s'attendre à cela. »

« Pour que cette formation nous soit utile, même si elle nous a permis de comprendre beaucoup de choses, il faudrait un recyclage. Il est nécessaire pour bien prendre en compte la GDT dans le prochain plan de développement communal (PDC). A la fin de la Form'action, AZN devait revenir vers nous pour finaliser le projet mais ils ne sont pas venus. Ce manque a pesé sur l'appropriation d'autant qu'ils sont partis avec les données et les archives de la Form'action. »

« Tout ce qui rentre dans le cadre de la protection de l'environnement est salubre parce que le problème du changement climatique se pose et il faut savoir comment faire face à ses impacts. Cette année, ce n'est pas qu'il n'a pas plu mais il y a eu un décalage et nous n'avons pas pu valoriser la pluie. Les premières pluies sont arrivées en mai – juin ce qui n'est pas habituel et on attendait juillet où il n'a pas plu. Il a plu avant-hier ce qui n'est pas non plus habituel. »

« Dans le passé un projet (PATECORE¹⁸) nous aidait pour transporter les pierres pour les cordons pierreux mais il n'y a plus de soutien et on n'a pas couvert tout le territoire. De plus, avec le changement climatique et les très fortes pluies, le cordon pierreux ne retient pas l'eau et le ravinement se fait. Certains ont du coup ouvert les cordons. Tout le monde ne maîtrise pas la technique et l'appui des services techniques étatiques n'est pas suffisant. L'équipe technique de la mairie (chargé environnement et chef de poste forestier) ont des connaissances qui ne permettent pas de répondre aux attentes. »

« Il y a d'autres techniques. Les alternatives avec la culture de contre saison mais il faut des retenues d'eau. Le Zaï mais ça pose le problème de la fumure. A Ouara, il y a une expérimentation avec une nouvelle charrue fine (ripper). On fait une fente, on met de la matière organique, on sème à sec et on recouvre pour attendre la pluie. »

« S'il y avait des localités voisines ou en dehors du BF qui vivent l'expérience de la Form'action, on aimerait bien les visiter. Nous aimerions aussi disposer d'un document qui résume la formation reçue et avoir une restitution des travaux faits. Il faudrait multiplier les formations en GDT. La Form'action était basée sur notre projet mais il y a d'autres techniques et d'autres lieux. Il faudrait également l'étendre à l'ensemble du conseil municipal. »

Idées clés :

- ⇒ Des acteurs conscientisés
- ⇒ Une approche jugée pertinente qu'il convient d'adopter
- ⇒ La prise en compte des difficultés de changements réguliers de personnel
- ⇒ La nécessité de faire aboutir le processus jusqu'à la mise en œuvre du microprojet pour un réel impact
- ⇒ La nécessité d'un accompagnement poursuivi après la formation pour garantir une bonne appropriation de l'approche
- ⇒ La nécessité pour les plateformes d'effectuer le suivi des prestations assurées par leurs membres en leur nom

¹⁸ **PADECORE** : entre 1987 et 2006, le projet PATECORE a aidé à aménager plus de 100 000 ha de terres dégradées au Burkina Faso avec 30 000 km de cordons pierreux. Il a nécessité l'extraction et le transport de 2,5 millions de mètres cubes de pierres, pour un coût net de 200 \$ EU/ha et 100 à 150 personnes-jours de travail non rémunéré par hectare de la part des agriculteurs.

Dans le cadre d'une potentielle meilleure prise en compte de la thématique dans les actions de terrains, plusieurs points peuvent être retenus à partir de ces deux études de cas :

- Jusque-là, fautes de moyens et/ou de compétences adaptés, la planification d'actions de développement territorial était déléguée à un tiers (consultants, ONG, etc.) et/ou formalisée par les équipes de l'administration « hors sol ». Or, déconnectées des réalités du terrain, les actions de lutte contre la désertification et de gestion durable des terres restent infructueuses. La nouveauté de l'approche réside dans le soutien aux collectivités territoriales de base pour qu'elles assurent leur rôle régalien de développeur du territoire. La Form'action reprend les principes de base de conception et formulation de microprojets de développement, adaptés à la thématique de lutte contre la désertification. Elle met l'accent sur la prise en compte des réalités du terrain et la concertation avec les parties prenantes pour définir un projet pertinent.
- La pratique de certaines plateformes du ReSaD consiste à déléguer la conduite d'une activité de préférence à un ou plusieurs de ses membres implantés ou agissant dans la zone d'intervention prévue est tout à fait positive du point de vue de la dynamique de réseau et de la mise en place d'une reconnaissance mutuelle. L'expérience de Tikaré montre que pour autant, la plateforme ne doit pas se dédouaner de l'action. Elle doit mettre en place un suivi et s'assurer que le membre a réalisé l'action conformément à ses attendus et en rende compte. En effet, c'est aussi la crédibilité de la plateforme qui est engagée.
- L'approche proposée par le ReSaD prend en compte les problématiques de changement régulier du personnel au sein des administrations. Aussi, la formation des élus communaux, des agents des différents services et du personnel de mairie, 1). assure l'essaimage de la méthode, 2). favorise/sécurise le maintien sur place du savoir-faire et de la méthode avec la présence de quelques personnes pouvant initier les nouveaux arrivants à l'approche. La distribution systématique des manuels de cours reste indispensable pour assurer cette pérennité.
- La réalisation d'un cycle complet de gestion de microprojets semble nécessaire pour ancrer la méthode dans les habitudes. Chaque étape, quand elle est menée pour la première fois, doit être accompagnée afin de s'assurer que tout le processus est fait « dans les règles de l'art » la première fois. Identifier un projet, le formuler, rechercher des financements sont des étapes minimum à franchir pour rendre concrète l'action. Le ReSaD doit apporter une réponse à chacune de ces étapes. La collaboration avec l'ANIFCT, au Niger, dans le cadre du programme FLEUVE est une réponse intéressante, dans une logique de complémentarité des actions. De plus, au-delà des effets positifs attendus de l'action, elle favorise une meilleure connaissance entre acteurs étatiques et organisations de la société civile. Il doit enfin être souligné que la complémentarité des programmes hors plan d'action ReSaD 2 (composante « microprojets » du programme FLEUVE, projet IUCN-PNUE pour « Réduire les écarts dans la Grande Muraille Verte ») vient habilement compléter le programme ReSaD 2.

➤ Par les membres des plateformes

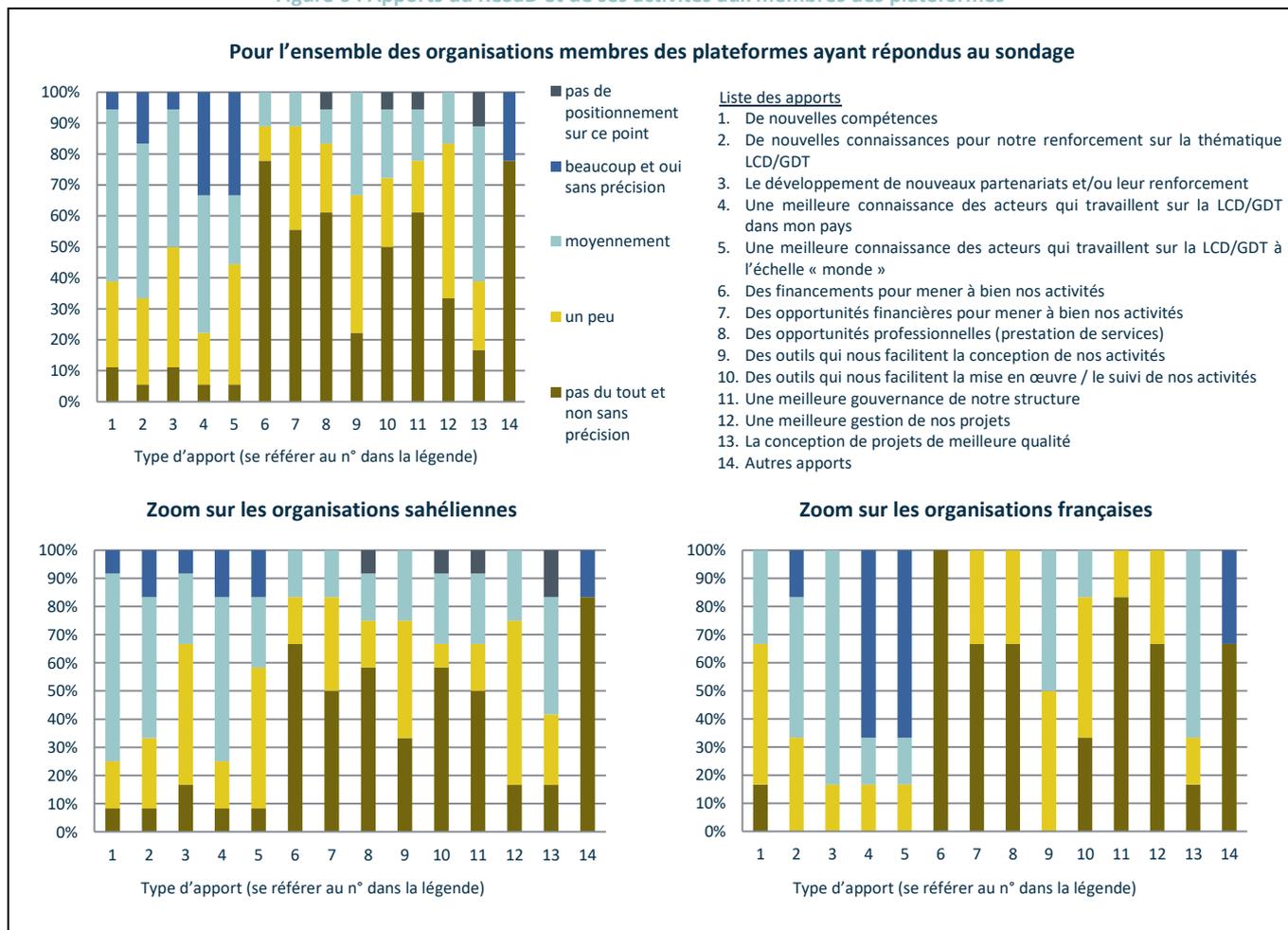
Les différentes sources de vérification mobilisées tout au long du processus d'évaluation viennent **confirmer les retombées positives du programme concernant une meilleure connaissance et maîtrise de la thématique de LCD/GDT/LDN** par les organisations de la société civile ciblées mais aussi une intégration de ces problématiques dans leurs stratégies d'intervention.

Elle semble s'être développée de concert avec une **meilleure connaissance des acteurs qui travaillent sur la thématique**.

Cette meilleure connaissance de la thématique et de ses acteurs concerne aussi bien les organisations sahéliennes membres indirects du ReSaD que les organisations françaises. Comme le montre la figure ci-

dessous, une meilleure connaissance de la thématique et de ses acteurs est ressortie dans le sondage comme l'une des retombées principales des activités du ReSaD. Il en découle logiquement une meilleure prise en compte et intégration de la thématique dans les actions de terrain menées par ces organisations (sur les 18 répondants au sondage, 6 répondent le ReSaD et ses activités ont permis « un peu » de renforcer/intégrer la thématique au sein de leur structure et 8 d'entre eux « moyennement »).

Figure 6 : Apports du ReSaD et de ses activités aux membres des plateformes



Pour autant, si ce constat est partagé de tous, la relation de cause à effets entre outils et moyens mis à disposition par le ReSaD pour l'amélioration de la maîtrise des pratiques en matière de LCD/GDT est plus controversée

Figure 7 : Degrés de contribution des outils proposés à l'amélioration de leurs pratiques en matière de LCD/GDT

Outils/moyens	Courseur (0 = pas de contribution – 3 = très forte contribution)					Explications	
	sans avis	0	1	2	3	Faible contribution	Forte contribution
Les fiches de bonnes pratiques en ligne du ReSaD	-	2 points	1 point	1 point	2 points	- Site rarement visité - Utilisation d'autres sources	- Facilite l'accès aux informations
L'accès à la documentation technique et stratégique sur le site du ReSaD	-	2 points	2 points	1 point	2 points	- Difficulté d'accès à internet / NTIC - Newsletter peu utilisée	- Renforcement des connaissances techniques
Mapping des organisations et annuaire	1 point	3 points	1 point	1 point	1 point	- Ciblage géographique pas assez précis (échelle régionale dans chaque pays)	- Facilite le ciblage géographique
Newsletter ReSaD	1 point	1 point	2 point	-	3 points	- Diffusion/réception de la newsletter	- Partage de bonnes pratiques

Réalisé en petits groupes de travail autogérés au Mali, Niger et Burkina-Faso lors des ateliers d'évaluation des membres des plateformes. Au total 7 groupes sur les 3 pays. 1 point pour curseur positionné par un groupe de travail.

L'étude de cas faite auprès de l'association APEDR présentée ci-dessous vient corroborer le constat ci-dessus. Les membres de cette association témoignent de leur conscientisation autour de cette thématique suite à leur participation aux évènements organisés par le CARI et le ReSaD et de son intégration dans leurs actions pour en faire un objectif global à atteindre. Ainsi, l'association regroupe aujourd'hui sous « la casquette » Lutte Contre la Désertification et ses différents domaines d'intervention (sécurité alimentaire, agriculture familiale, nutrition, éducation à la citoyenneté-sensibilisation, etc.).



Parcours d'engagement de l'Association pour la Protection de l'Environnement et le Développement Rural (APEDR) auprès du ReSaD

Temps forts de l'association depuis sa création

Mise en œuvre d'activités



Autofinancement d'un projet pilote : mise en place d'un site de culture maraîchère pour et avec les femmes de Yako	2012
Partenariat avec l'INRA : Projet pour la multiplication des semences améliorées	2014
Mise en place de leur ferme école	2015
Intégration au programme PACE de l'USAID : soutien aux petites PME	2016
Intégration au programme d'action d'agriculture durable porté par Solidagro : en charge de la région de Yako (consortium)	2016
Mise en place d'une action avec la FAO dans le domaine de la sécurité alimentaire	2017
Réponse à un appel à projet avec Solidagro pour la mise en œuvre d'un programme d'appui aux petits producteurs et développement de la filière oignons	

Structuration de l'association

2011	<p>Création de l'association</p> <p>La vocation de l'association est de soutenir les petits producteurs de la région de Yako par la promotion de l'agriculture biologique et la valorisation du moringa</p>
2012	Accueil des premiers stagiaires (pratique qui sera renouvelé tous les ans)
2014	Appui deux associations françaises de solidarité internationale (ADAAE-ASE et Fleur de Vie) dans la structuration de l'association : communication, renforcement de capacités, etc.
2015	<p>Participation à Desertif'Action 2015</p> <p>Intégration de la thématique « désertification » au périmètre d'action de l'association.</p>
2016	<p>Intégration du réseau SLOW FOOD</p> <p>Adhésion au SPONG, participation au groupe « Environnement » auquel est attaché le ReSaD</p> <p>Participation à l'atelier de préparation de la COP</p> <p>Participation à la COP 22 à Marrakech avec le soutien financier de Solidagro. Du SPONG/ReSaD</p> <p>Organisation d'une restitution COP auprès des partenaires de Solidagro.</p> <p>Participation à la restitution COP SPONG/ReSaD</p>
2017	<p>Participation à l'atelier de préparation de Désertif'Action 17.</p> <p>Participation à la COP 13 à Ordos avec le soutien financier du SPONG/ReSaD.</p> <p>Organisation à la restitution COP SPONG/ReSaD.</p>

Récit de vie par les membres du bureau de l'APEDR

« Dès le début nous avons aussi essayé de développer des partenariats avec les autorités locales mais c'était difficiles. Bizarrement, nous sommes mieux connu à l'échelle nationale et régionale que locale car à cette échelle, il y a beaucoup de concurrence entre associations donc les collaborations restent difficile. »

Nous avons connu le ReSaD par Facebook. J'ai vu l'annonce de cette conférence et cela m'a beaucoup intéressé. J'ai vu cela comme une vraie opportunité pour l'association. Nous avons tout pris en charge et tout organisé nous même. Je n'avais jamais pris l'avion ! J'avais eu un contact à distance avec l'association française ADAAE-ASE. Nous avons repris contact. Ils nous ont aidés sur l'organisation logistique pour me permettre de participer à la rencontre. »



« Le message de Désertif'Action 15 nous a interpellé. Nous connaissons bien sur la thématique mais nous n'en avons pas fait un axe d'intervention. Depuis notre participation à cette conférence, nous avons revu notre positionnement et menons à présent toutes nos actions « sous le chapeau » Lutte contre la Désertification. »

« Le fait d'avoir participé à Désertif'Action 15 nous a beaucoup apporté. Déjà, cela a beaucoup motivé les femmes avec qui nous avons développé le projet de maraichage. Cela nous a crédibilisés à leurs yeux. Ensuite, cela nous a permis d'initier une relation avec le SPONG. Nous connaissions le SPONG mais n'était pas introduit. En effet, pour être membre du SPONG, il faut être parrainé par un membre adhérent. En tant que toute jeune structure nous n'avions pas le réseau ni l'assise suffisante pour trouver un parrain ? La confiance a dû s'installer dans le temps. Notre participation à Desertif'Action a facilité notre adhésion. En 2016, la COP 22 s'annonçait. Cela nous intéressait beaucoup d'y participer. Le ReSaD/SPONG y envoyait une délégation mais les financements n'étaient pas suffisants pour que nous y participions. Alors nous avons sollicité notre partenaire Solidagro qui nous a appuyés dans ce projet. Fleur de Vie aussi. Nous avons ensuite organisé. »

« Deux membres de l'association ont d'ailleurs participé à l'atelier préparatoire du SPONG/ReSaD. Pendant la COP 22, nous avons d'abord intégré la délégation tunisienne puisque Fleur de Vie y avait ses partenaires. Mais cette arrangement n'était pas sur toute la semaine et on ne peut pas se balader tout seul dans une COP, il faut être rattaché à un groupe. La délégation du ReSaD m'a ensuite accueilli. Ils m'ont beaucoup aidé. »

« Au retour de la COP, nous avons organisé une restitution avec Solidagro et ses partenaires. C'était la contrepartie de cet appui. Le SPONG ReSaD a organisé aussi à son niveau une restitution. Nous n'y avons pas été associé (nous y avons été bien sur invité et un représentant de l'association y a assisté) et nous n'avons pas non plus associé le SPONG à notre restitution. Maintenant que tu poses la question, nous n'y avons pas pensé. Mais est ce que le partenaire aurait voulu ? Nous nous devons de lui rendre compte à lui et ses partenaires puisque c'est lui qui nous a financés. »

« Pour Désertif'Action 17, nous n'y sommes pas allé mais nous avons participé à l'atelier de préparation. Par contre nous sommes allés à la COP 13 avec l'appui du SPONG/ReSaD. Enfin, nous avons co-organisé la restitution ici, à Yako. »

« Ce que nous retenons de notre participation aux COP s'est surtout le partage d'expériences. Des voyages d'études sont organisés. C'est très enrichissant. Les rencontres que nous y faisons sont également très riches d'enseignement et nous développons de manière très accélérer notre réseau. Nous sommes en contact direct avec les partenaires financiers et des opportunités se dessinent. Être présent pour mener des actions de plaidoyer s'est important. C'est aussi intéressant de comprendre comment sont financées les actions menées en commun. »

« Bien sur les retombées de telle actions ne sont pas directement palpable mais nous les ressentons dans une certaine mesure à travers les mécanismes de financement qui découlent de ces rencontres. »

Zoom sur le soutien de Solidagro à la participation d'APEDR à la COP 13

« Nous avons, en complément de l'action de terrain, la volonté d'appuyer/accompagner nos partenaires dans leur structuration. Le fait que APEDR soit membre du SPONG/ReSaD, qu'il participe à des rencontres internationales (etc.) ne sont pas des facteurs d'influence dans la sélection de nos partenaires. Plus largement, s'associer à des événements tels que la COP n'a pas pour nous un intérêt en temps que tel, cela ne fait pas partie de nos champs d'actions. Soutenir financièrement APEDR dans son projet de participation à la COP c'était pour nous l'occasion de renforcer les capacités de notre partenaire. Rechercher à développer son réseau fait sens, c'est quelque chose qu'il faut promouvoir.



Nous avons demandé à l'APEDR de nous faire une note d'intention de projet avec un budget détaillé pour que nous puissions prendre en compte sa demande et la financer (...).

L'organisation d'une restitution était un pré-requis à notre appui financier. Une restitution commune / associée avec celle du SPONG/ReSaD qui a aussi participé à la COP et dont APEDR est membre aurait été en effet très intéressante (non pas que la restitution de l'APEDR ne l'ait pas été !). Cela aurait été plus riche en échanges et expériences puisque nous aurions pu croiser les regards/témoignages avec les autres. Associer les forces est toujours plus intéressant dans la mesure où cela n'engendre pas de surcoût. Nous aurions pu intégrer l'enveloppe financière que nous avons allouée à cette restitution au budget global. Cela nécessite de s'organiser avec les autres partenaires pour réfléchir à la prise en charge des invités de chacun mais c'est intéressant de le faire et plus enrichissant (...).

APEDR est en train de se professionnaliser. C'est une structure avec beaucoup de potentiel. »

Idées clés :

- ⇒ L'intégration de la thématique LCD comme vision globale d'intervention
- ⇒ Une évolution progressive des pratiques et la consolidation de l'organisation dans ses actions
- ⇒ Des vecteurs d'apprentissage et des sources multiples
- ⇒ La nécessité de structurer les associations elles-mêmes pour leur permettre d'agir de manière plus efficace et inclusive pour lutter contre la LCD/GTD et toucher les bénéficiaires finaux.

4.2.2 La structuration du milieu associatif

- **Au niveau des membres du ReSaD à la base (membres des plateformes) qui agissent dans le domaine de la LCD/GDT**

L'amélioration de la qualité des actions de terrain est l'une des retombées identifiées par les membres des plateformes sahéniennes en atelier d'évaluation. Le sondage vient confirmer cette tendance. 11/12 organisations sahéniennes ayant répondu au questionnaire déclarent être plus performantes (« un peu » à « moyennement ») dans la conception/montage de leurs actions de terrain, et 10/12 d'entre elles déclarent être plus performantes dans la mise en œuvre et le suivi des projets terrain. Cette tendance se retrouve également auprès des organisations françaises membres du GTD en matière de conception et montage de projet de terrain où 7/8 répondants ressentent « un peu », en grande majorité, à « moyennement » évolution dans leur performance).

Le retour d'expérience ci-dessous « Appui aux Initiatives de Base pour le Développement de la Femme », porté par l'association malienne AIF met également en lumière plusieurs aspects complémentaires.

- Il illustre l'effet positif des formations du ReSaD tant dans le domaine du plaidoyer, compétence utile au quotidien pour l'association que pour sa montée en compétence dans la maîtrise du sujet LCD/GDT. En revanche, il permet de relever des attentes en matière de formation, renforcement de capacité sur la gestion des terres et sa dimension genre.
- Il pointe également le travail d'adaptation des documents qu'effectuent certains membres des plateformes pour les rendre accessibles aux bénéficiaires finaux de leurs actions. Ce travail aboutit à la production, aujourd'hui non valorisée par le centre de ressources du ReSaD, de supports en langue locale.

Association « Appui aux Initiatives de Base pour le Développement de la Femme » (AIF), les retombées du ReSaD



« L'AIF¹⁹ est une ONG féminine créée en 1994 et qui travaille avec le GCOZA depuis un peu plus de 10 ans. Ses principaux domaines d'intervention sont : la formation, l'aide à la recherche de financement pour de microréalisations, la GRN (...).

L'AIF a connu le ReSaD par l'intermédiaire du GCOZA. Elle a participé et participe à différentes activités / échanges au travers des ateliers et réunions organisés par le GCOZA. L'AIF a notamment participé à la Form'action dans le cadre du projet régional Fleuve à

Nioro du Sahel en tant qu'organisateur et bénéficiaire. Au cours de cette Form'action, il y a eu beaucoup de formations et de nombreux échanges d'expériences sur la désertification (...).

Le ReSaD nous a permis d'être bien formées. Par exemple, cette semaine, l'AIF a été retenue par Réseau Climat Mali suite à un appel à projet qu'il avait lancé. C'est en se servant de ce que nous avons appris avec le ReSaD. De même, le plaidoyer, pour nous qui travaillons à la base est important. Nous faisons du plaidoyer pour l'attribution de parcelles et la mise en place de documents. C'est nous qui informons les communautés de ce qui se passe dans les cercles supérieurs, on doit les édifier là-dessus. On retravaille les documents que nous recevons du GCOZA/ReSaD pour les adapter à nos groupes « cible » (...).

En tant qu'ONG féminine on a un rôle à jouer, du fait de problèmes spécifiques aux femmes. On avait un problème de gestion des terres par les femmes dans un village de Nioro, nous avons pu lui trouver une issue favorable (...).

Les points forts du projet ReSaD ce sont surtout les échanges et les formations. L'attente est sur le financement des activités des ONG ou des collectivités. Nous nous travaillons pour les collectivités, si elles sont aidées, c'est intéressant pour nous. En termes de formation, même si on reçoit en plus à chaque formation, on a reçu assez sur le changement climatique. Nous avons des attentes vis-à-vis du problème de gestion des terres qui va être important pour nous (...).

On reçoit les documents du ReSaD, mais c'est par la participation aux réunions mensuelles du Comité national GCOZA que nous recevons le plus d'information. Le lien avec les autres plateformes, nous le trouvons avec Séméga (Point focal ReSaD du GCOZA) et la présence à la Form'action d'un représentant du ReSaD Burkina Faso a participé à notre prise de conscience de la réalité du réseau. Sinon nous avons peu d'échanges avec des membres des autres acteurs du ReSaD. Il faudrait peut-être organiser des échanges entre les membres des plateformes (...).

Quand nous montons un projet, nous disons que nous sommes partenaires du ReSaD/GCOZA. Nous mettons en avant le fait que nous travaillons avec le ReSaD par exemple sur Fleuve, il y a le logo du ReSaD. »

Idées clés :

- ⇒ Une montée en compétences aussi bien technique, structurelle qu'institutionnelle
- ⇒ Utilisation des outils mis à disposition par le ReSaD pour se former et former les acteurs « à la base » de la LCD
- ⇒ Capacités des acteurs à réutiliser/s'approprier les informations, outils et supports diffusés par le ReSaD
- ⇒ Nécessité d'adapter certains supports mis à disposition pour rendre accessibles l'information aux acteurs de terrain / cibles final, entre autre autour des questions du genre

¹⁹ L'association « Appui aux Initiatives de Base pour le Développement de la Femme » (AIF) intervient en ce moment à : Nioro du Sahel, Sikasso et Koulikoro.

Comme illustré par les deux précédentes études de cas, **le renforcement des OSC membres des plateformes se fait par des champs et de vecteurs d'apprentissage multiples**. Comme vu précédemment, les activités de renforcement de capacités mises en œuvre sont bénéfiques pour les membres qui y ont eu accès. L'analyse faite des réponses des membres des plateformes sur les retombées des activités menées par le ReSaD en matière de renforcement de capacités lors des ateliers d'évaluation sahéliens sont multiples. On peut citer :

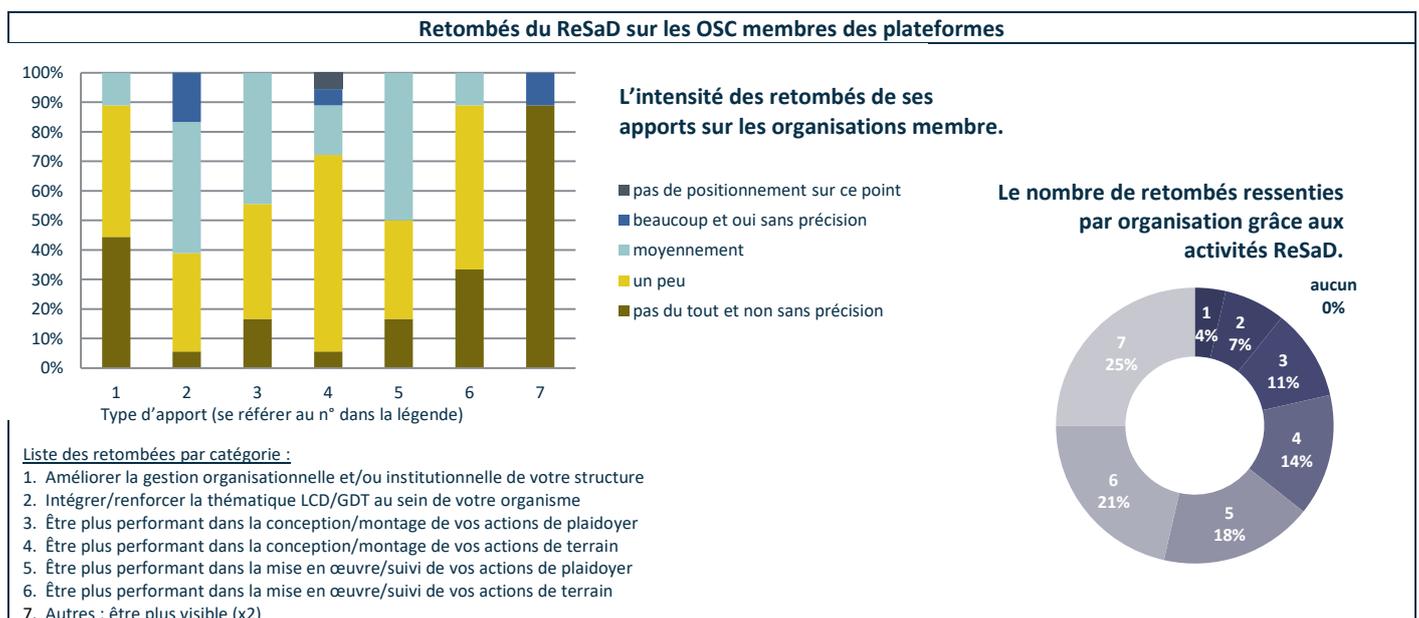
- Une meilleure connaissance et compréhension des concepts techniques : approche de GDT et de neutralité en matière de dégradation des terres ;
- Une internalisation des stratégies pour lutter contre la désertification en interne de notre structure
- Un renforcement de leur pratique en ingénierie de projet ;
- Etc.

D'autres bénéfices ressortent également des entretiens tels que :

- Une meilleure compréhension du contexte d'intervention : code forestier, IGMV, etc.
- Le développement de leur réseau.

Figure 8 : Renforcement de capacités en matière de LCD/GDT ressenti par les membres des plateformes sahéliennes suite aux ateliers et formations organisés dans le cadre du ReSaD

Type d'actions	Burkina-Faso – 2 groupes	Mali – 2 groupes	Niger – 3 groupes
Type d'ateliers et formations dispensées	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de financement • Outils de plaidoyer en matière de GDT 	<ul style="list-style-type: none"> • Code forestier • Information IGMV • Plaidoyer et positionnement • Approche paysagiste et LND • Échanges d'expériences sur la GDT 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification territoriale et identification / montage de microprojets (form'action-FLEUVE) • Formations en techniques de CES/DRS (FLEUVE) • Recensement et caractérisation des acteurs • Informations sur les cadres institutionnels de l'UNCCD
Amélioration ressentie par les membres des plateformes	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie de projet • Financement (recherche) • Réseautage (capacités) • Compréhension de la thématique GDT • Animation des groupes thématiques GDT • Maîtrise de technique et d'outils de plaidoyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils d'animation et de sensibilisation • Connaissances thématiques • Qualité des dossiers projet • Financement (mobilisation) • Prise en compte du genre • Compréhension politique • Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie de projet et acquisition de nouveaux outils • Connaissance du secteur et du contexte d'intervention • Internalisation des stratégies en matière de LCD/GDT • Élaboration d'un plan d'action • Maîtrise des techniques



Les bénéfices ressentis restent généralement faibles par catégorie d'acquis. Par contre, ils sont multiples. Chaque structure ayant répondu au sondage a senti au minimum 1 bénéfice, et plus de la moitié ont senti des effets multiples touchant un panel diversifié d'améliorations (5,6 ou 7 sur 7 possibilités de réponses).

La participation à des formations formelles et l'utilisation des outils d'information mis à disposition du réseau ne sont pas les seuls biais d'apprentissage. La participation physique à certaines rencontres comme la délégation de responsabilité par les plateformes (représentation du ReSaD à une conférence, mise en œuvre d'une action, etc.) sont autant de vecteurs d'apprentissage par l'action pour les OSC. **La souplesse qu'a chaque plateforme à adapter le/les sujets et les formats des activités pour le renforcement de leurs membres contribue sans nul doute aux retombées positives du projet.**

Les facteurs d'amélioration ne concernent pas uniquement les compétences techniques. Sur les 18 organisations ayant répondu au sondage, 10 d'entre elles ont senti une amélioration de leur gestion associative d'un point de vue organisationnel et institutionnel (presque exclusivement des organisations sahéniennes, 1 seule organisation ayant répondu « oui » est en France). Aussi, la diversité des actions, outils et moyens proposés par le programme et plus largement le réseau contribue à une structuration progressive des OSC.

L'expérience de l'APEDR présentée précédemment, qui retrace le processus de structuration de l'association et le met en parallèle avec l'implication de cette dernière sur la thématique LCD du ReSaD, illustre en partie ces évolutions progressives.

Si une évolution lente des organisations favorise généralement la bonne intégration de nouvelles pratiques en leur sein, il convient de s'interroger sur l'efficacité de **cette approche** dans la structuration/professionnalisation des acteurs pour la lutte contre la désertification. Cela **renvoie à deux questions** :

- **Qui doit-on former ?** Les plateformes, qui pourront, par rayonnement, accompagner leurs membres dans le développement de nouvelles compétences actuelles et à venir (développement de leur propre réseau); les membres des plateformes, acteurs de terrain ; les OSC d'un point de vue général qui accompagnent les acteurs de terrain ; les OSC qui agissent elles-mêmes sur le terrain ; etc.
- **Sur quoi doit-on former pour renforcer les pratiques et actions de GDT/LCD ?** Sur un renforcement technique pour lutter contre la désertification ; sur un renforcement institutionnel et organisationnel des praticiens pour les rendre plus performants dans leurs actions et favoriser la duplication d'actions de qualité, etc.

Le manque de ciblage précis entraîne une certaine perte d'efficacité dans l'atteinte de l'objectif visé.

➤ **Au niveau des plateformes**

« L'endroit où je vois le ReSaD, c'est à travers la participation aux COP et là il y a une énorme évolution. Au début les gens étaient dans le groupe Afrique mais il n'y avait pas de dynamique réseau mais à la dernière COP on a vu participer de façon effective les membres du ReSaD au nom du réseau avec une préparation et des rendus dans leurs pays », France

Comme déjà souligné, les plateformes sahéniennes membres du ReSaD et leurs capacités à mobiliser la société civile sont reconnues par les institutions.

Les activités du ReSaD ont également permis aux plateformes sahéniennes de structurer les activités thématiques autour d'actions concrètes. La restitution de la COP 13 au Niger, présentée dans l'étude de cas ci-dessous, constitue l'un des exemples de cette montée en compétences. A partir de cet angle de vue, il peut être retenu comme apprentissage les points suivants :

- La stratégie de financement adoptée par le ReSaD et la responsabilisation des membres poussent ses derniers à s'ouvrir à de nouveaux partenaires. Cette ouverture, du fait de la nécessaire appropriation par les plateformes des procédures et démarches qualité de leurs nouveaux partenaires (valeurs, principes d'intervention, (etc.) mais aussi procédures de suivi, indicateurs qualités...), participe à leur montée en compétences et à la qualité des activités qui en découlent.
- Un apport mutuel reconfirmé entre les expertises de chacun, entre l'équipe de coordination du ReSaD (le CARI) et les plateformes nationales.
- La nécessité de communiquer avec ses partenaires et d'avoir un discours de présentation fluide entre le CNCOD et le ReSaD, sur les aspects aussi bien institutionnels, qu'organisationnels ou juridique.

Au-delà des plateformes elles-mêmes, le ReSaD, en tant qu'entité, a permis la naissance de plusieurs programmes, tels que le programme FLEUVE et Closing the Gap, dont la mise en œuvre lui a par la suite été confiée, à l'échelle nationale et régionale.

On en retient ici comme effet induit une montée en puissance des plateformes membres du réseau.

Si la montée en compétences des plateformes par une confrontation aux institutions reste positive, il convient de garder à l'esprit **une certaine vigilance pour ne pas tomber dans les travers d'une forme non maîtrisée d'isomorphisme institutionnel**²⁰. Le rapprochement avec certaines structures, entre autre financières, contribue à l'amélioration qualitative de l'organisation et de ses actions. Cela favorise la confrontation des points de vue et l'adoption de critères qualité en lien au processus de sélection de chaque partenaire. De plus, le rapprochement avec certains acteurs stratégiques crédibilise le ReSaD et ses membres. Par exemple, l'UICN a une forme de « labellisation » sur les structures avec lesquelles elle travaille. Le référencement d'une structure par l'UICN est un gage de qualité, qui peut se répercuter sur les membres d'un réseau.

En revanche, il convient de rester prudent à ne pas basculer sur une forme de « fusion » avec ses interlocuteurs. Quelques institutions rencontrées ont indiqué que les plateformes pouvaient porter des messages qu'elles-mêmes ne pouvaient pas porter vis-à-vis de leur tutelle ou de l'État. Il convient de rester prudent pour conserver la capacité du réseau à jouer son rôle de plaideur « pour et au nom de la société civile », autrement dit de « contre pouvoir » qui légitime l'intégration de la société civile dans le débat public à toute les échelles de décision. Il convient de maintenir une certaine étanchéité entre actions de plaidoyer/lobbying et stratégie partenariale du ReSaD ou du moins en faire un distinguo mieux formalisé.

²⁰ Convergence de comportements entre des [organisations](#) appartenant à un même champ.



ÉVÈNEMENT

Lutte contre la désertification face aux défis climatiques et démographiques

Mardi 5 décembre 2017
Grand auditorium du CCFN Jean Rouch

Évènement organisé dans le cadre de la journée mondiale des sols par le CNCOD/ReSaD

En partenariat avec le Centre National pour l'Environnement et le Développement Durable - Les Jeunes Volontaires de l'Environnement - L'Institut Français de Recherche pour le Développement - Le Centre régional AGRHYMET

Évènement radiodiffusé par le CN-RACOM

Avec le soutien de :



PROGRAMME

Matinée // interventions croisées sur les changements climatiques et la désertification

- Analyse de la Synergie des Conventions de Rio – CNEDD
- Restitution de la COP13 de la Convention des Nations-Unies sur la Désertification – CNCOD
- L'expérience des Jeunes Volontaires pour l'Environnement au Niger - Jeunes Volontaires pour l'Environnement au Niger
- Caractériser les risques de dégradation et mobiliser l'agriculture intelligente face au climat pour lutter contre la désertification au Niger - Département Information et Recherche du CILSS/Agryhmet
- Mobiliser les médias pour lutter contre la désertification Réseau des Radios Communautaires du Niger (CN-RACOM)
- Paroles de Fleuve – Projection d'un film réalisé par l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD)

Après-midi // restitution des travaux des lycéens

Des élèves en classe de première et terminale de trois lycées de Niamey ont investi l'auditorium du Centre Culturel, pour présenter leurs travaux sur la désertification et les changements climatiques : exposés, d'interview d'expert, de jeu-quizz, de poèmes et de sketch. Des scientifiques d'Agryhmet et de l'IRD, et le représentant du CNCOD/ReSaD au Niger ont ensuite répondu aux questions des élèves.

Évènement organisé en partenariat avec :

**Restitution de la COP 13 au Niger : du principe de redevabilité à l'organisation d'une action de sensibilisation pluri-acteurs.**

A la suite de la participation à une COP, le programme ReSaD 2 prévoit au niveau de chaque plateforme un temps de restitution auprès ses membres pour rendre compte et informer des débats qui y ont été menés. A l'issue de sa participation à la COP 13, le CNCOD a organisé un évènement de sensibilisation à la lutte contre la désertification en y intégrant la restitution de sa participation à la COP13. D'autres profils d'acteurs ont aussi pu être associés à l'évènement comme participants ou partenaires techniques et/ou financiers.

Pour le CNCOD/ReSaD, cette journée « a permis de réunir un public varié (État, société civile, scientifiques, lycéens) et d'ainsi croiser les expériences et points de vue pour un apprentissage mutuel (...). Elle a représenté l'aboutissement des efforts d'information et de mobilisation de la société civile autour de la COP13. Elle s'inscrit plus globalement dans une volonté de mise en réseau d'acteurs et de partage d'informations sur la lutte contre la désertification « que poursuit le CNCOD. »

Retour sur la genèse de l'évènement vue par deux des partenaires de l'évènement**L'ambassade de France au Niger**

«L'ambassade appuie la structuration des acteurs. Cette restitution s'inscrit parfaitement dans la philosophie de nos actions. Notre objectif n'est pas uniquement d'offrir un appui financier aux acteurs mais aussi technique. »

« Dans un premier temps nous avons soutenu la préparation et la participation des membres CNCOD à la COP 13. Puis nous avons appuyé leur démarche d'organiser un évènement publique autour de la restitution. Une demande de financement nous a été adressée pour chaque projet. Initialement, d'un point de vue purement administratif, Il y avait un manque de clarté sur l'articulation entre le CNCOD et le ReSaD. Ce flou a été résolu rapidement et simplement. »

AGRYHMET

« Le CNCOD a sollicité AGRHYMET pour intervenir lors d'une restitution des conclusions de la COP13. Le projet initial (restitution à une dizaine d'ONGs adhérentes) faisait sens mais nous nous sommes dit que nous pouvions faire plus, en mobilisant une pluralité d'acteurs institutionnels et de la société civile basés à Niamey. Le CNCOD a eu un retour très favorable et constructif vis-à-vis de cette idée. L'évènement a été adossé à la journée mondiale des sols (journée mondiale arrêté par les Nations Unies – thème 2017 : Prendre soin de la planète commence par les sols), et visait un plus large public.

A mon sens, ce qui était une valeur ajoutée était la mobilisation, autour d'une thématique transversale, d'acteurs institutionnels et de la société civile très divers : IMS, Coordination Nationale des Radios Communautaire du Niger, IRD, AGRHYMET, CNEDD, Jeunes Volontaires de l'Environnement, Lycées français et nigérien, centre culturel franco-nigérien, etc. A travers trois séquences distinctes (interventions dédiées au grand public francophone, séquence dédiée aux lycéens, et enregistrement d'émissions de radios en langues locales diffusées ensuite par 50 radios communautaires du Niger, cette action a ainsi permis au CNCOD de sensibiliser très largement sur les enjeux de la lutte contre la désertification. A travers son implication dans cet évènement, le CNCOD a démontré une capacité indéniable à s'inscrire dans une perspective de sensibilisation à large échelle. »

Idées clés :

- ⇒ Mobilisation de la jeunesse et actions de sensibilisation envers le grand public
- ⇒ Effet structurant de l'ouverture à de nouveaux partenaires
- ⇒ Difficulté à communiquer sur les mécanismes financiers de cofinancement
- ⇒ Voir au-delà de la simple action de redevabilité

4.3 La structuration du réseau

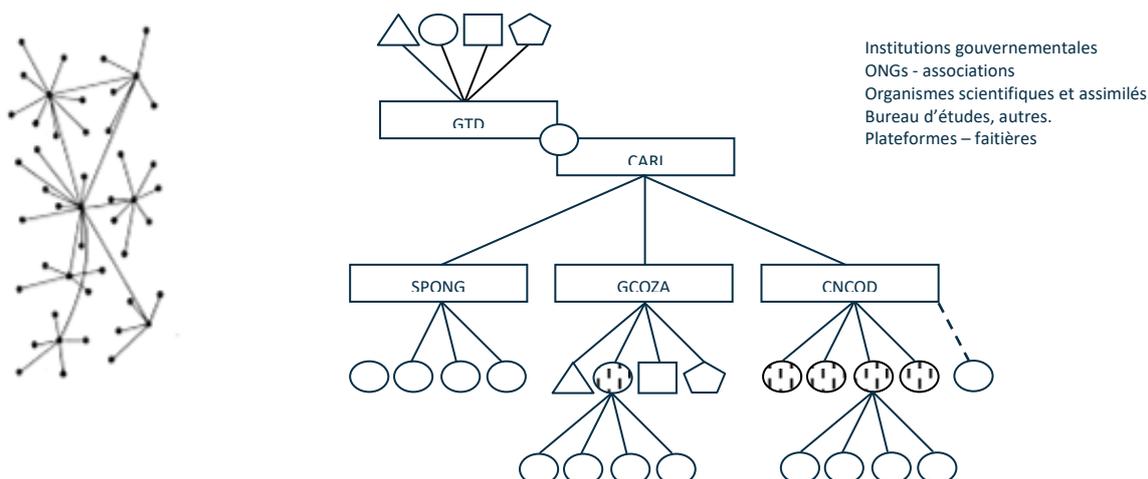
4.3.1 Vision globale sur la dynamique de réseau

Par définition, un réseau est multipolaire. Même s'il comporte une fonction de pilotage, les interactions doivent pouvoir fonctionner entre tous ses membres de façon horizontale. Le programme a eu un double effet sur cette dynamique entre les membres directs de la plateforme. Il a, par des initiatives personnelles comme de l'équipe de coordination, permis d'initier des collaborations horizontales. A l'opposé, par sa logique de mise en œuvre, il a limité fortement les échanges potentiels qui auraient pu et dû se faire dans le cadre d'un programme mené en réseau.

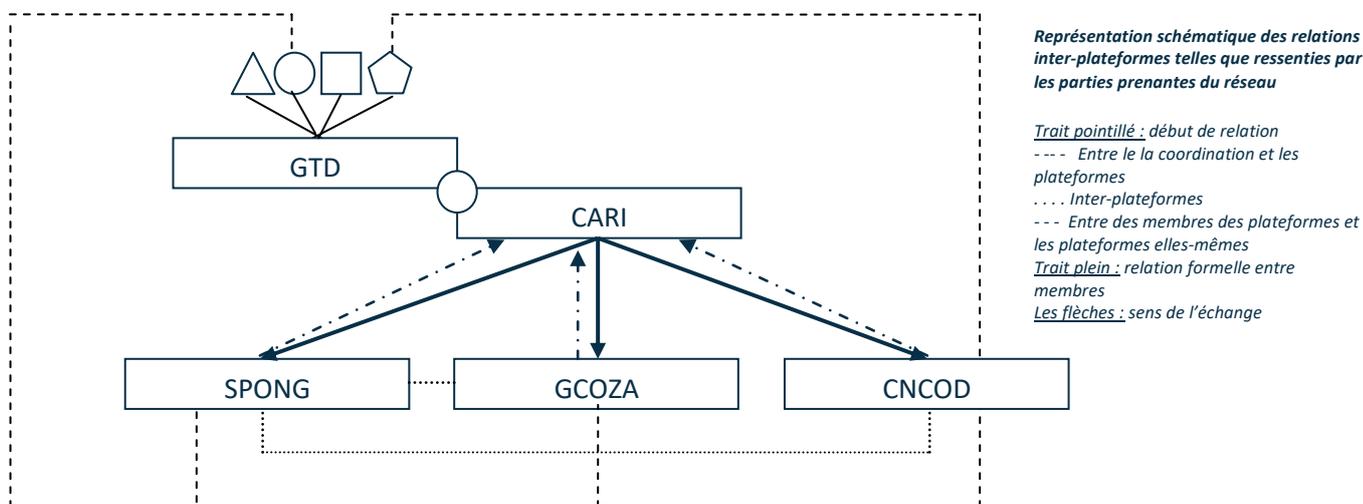
L'atelier de réflexion inter-plateforme de Saly, dont le modèle représentatif commun est schématisé ci-dessous, a montré le désir de chaque membre de collaborer de manière horizontale. Aujourd'hui, l'organisation reste pyramidale et plutôt descendante.

Figure 9 : Schématisation de la collaboration ente plateformes (et membres) et perceptions des membres lors de l'atelier de réflexion de Saly

Proposition de représentation schématique du réseau selon une logique de fonctionnement partiellement décentralisée.



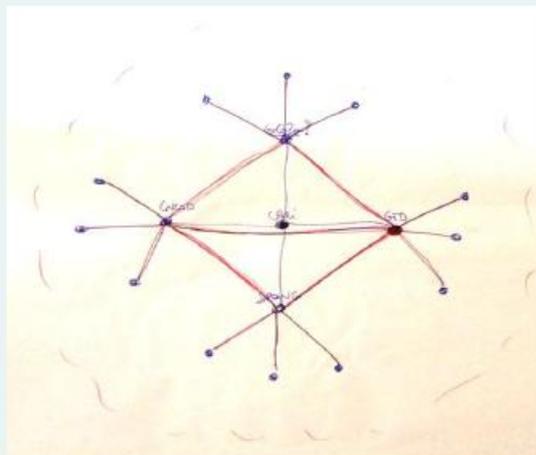
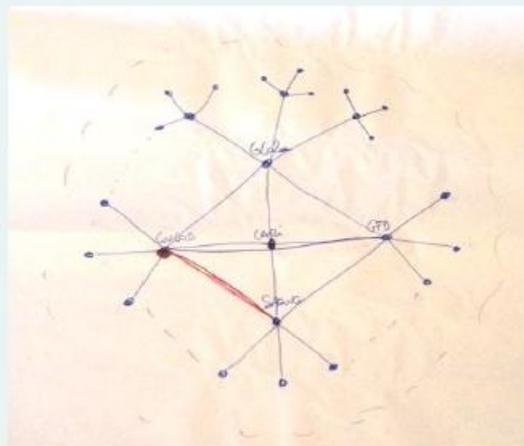
Retranscription synthétique des liens horizontaux et verticaux entre les membres tels que décrits par les plateformes et la coordination.



Représentation par chaque plateforme de la dynamique du réseau aujourd'hui et de ce vers quoi ils aspirent à aller (atelier de Saly – décembre 2017)

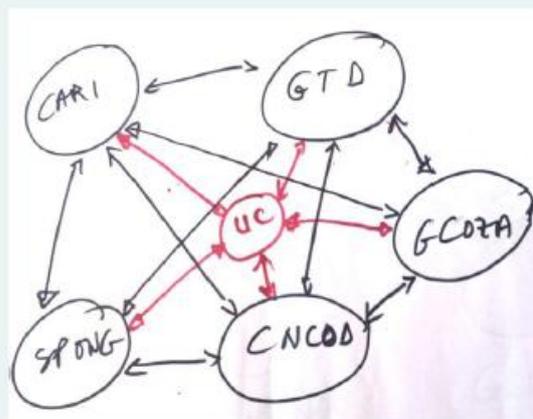
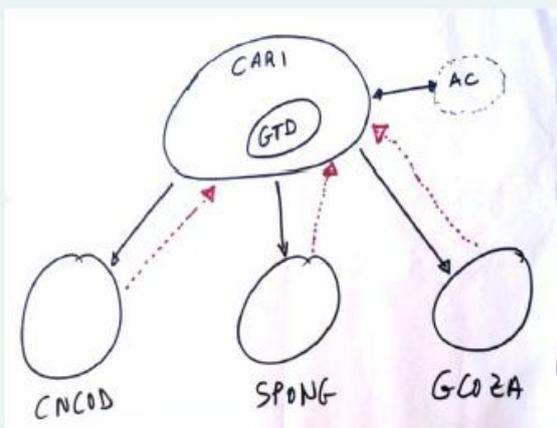
GTD

Le réseau tel que perçu aujourd'hui par les membres // Le réseau tel que souhaité par les membres



SPONG

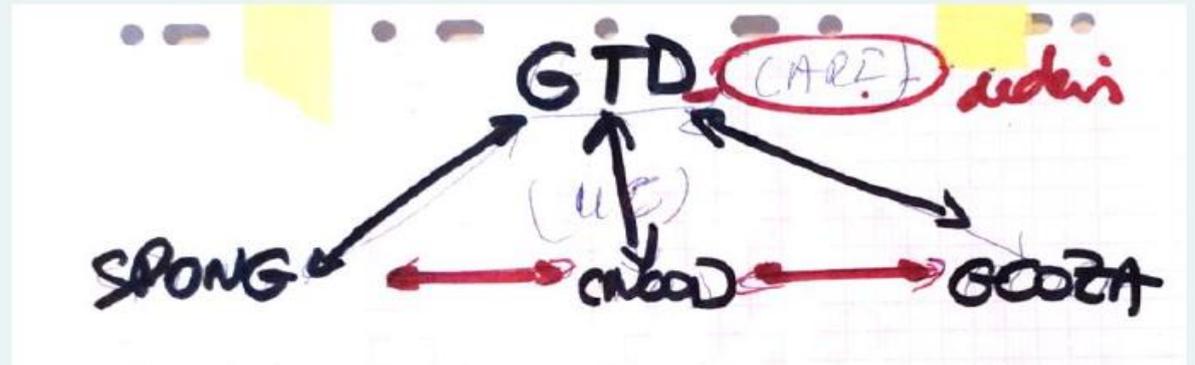
Le réseau tel que perçu aujourd'hui par les membres // Le réseau tel que souhaité par les membres



CNCOD

Le réseau tel que perçu aujourd'hui par les membres // Le réseau tel que souhaité par les membres

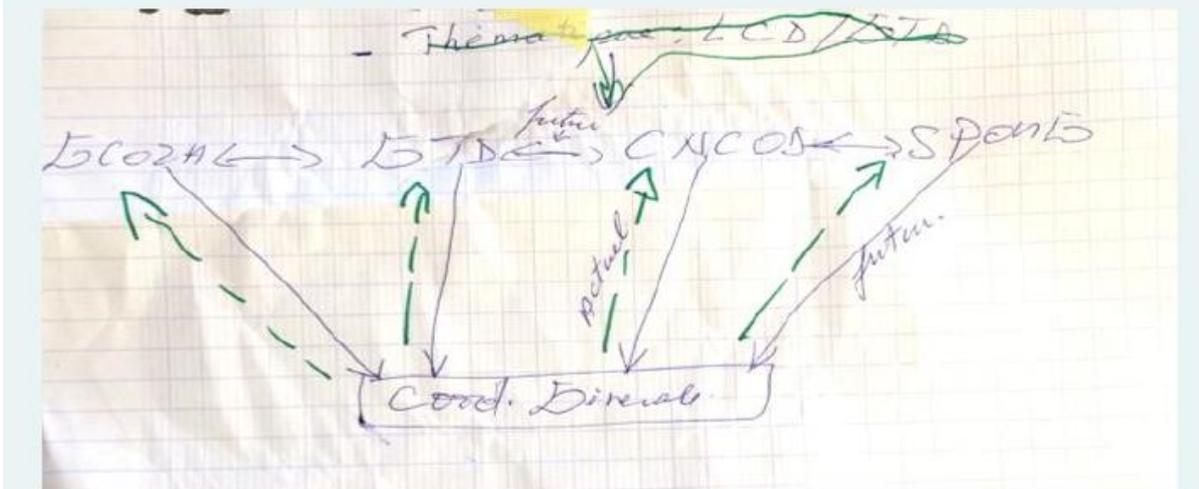
ci-dessous : en noir le réseau tel que perçu aujourd'hui // en rouge : ce qu'il faut développer et renforcer (communauté entre membres et gouvernance / prise de décision) pour le réseau souhaité



GOZA

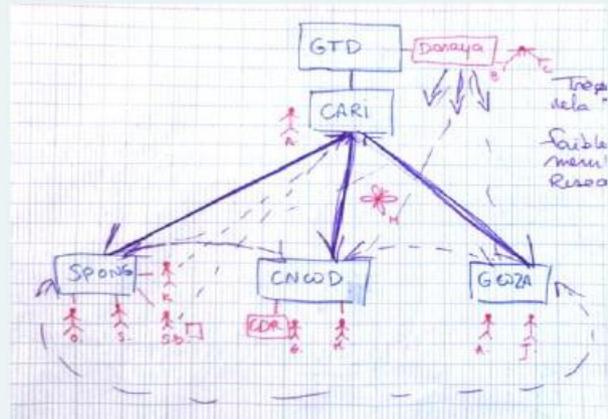
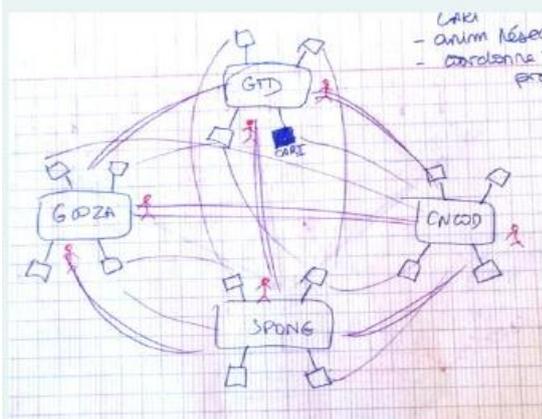
Le réseau tel que souhaité par les membres // Le réseau tel que perçu aujourd'hui par les membres

Ci-dessous : en pointillé le réseau tel que perçu aujourd'hui // en bleu (traits pleins) ce qu'il faut développer pour le réseau souhaité



VSI / FONCTION SUPPORT

Le réseau tel que souhaité par les membres // Le réseau tel que perçu aujourd'hui par les membres



Comme mentionné dans le chapitre 2, le plan stratégique du réseau a été aligné au programme ReSaD 2. Les activités du réseau dépendant de financements externes, ce mécanisme permet d'assurer la prise en charge des activités opérationnelles du réseau tout en poursuivant la structuration de ce dernier à partir des mêmes moyens. **Si cette approche est ingénieuse, permettant de rendre possible la collaboration entre membres du réseau autour d'actions concrètes, elle met également sous tension les équipes qui doivent rendre des comptes auprès de leurs différents partenaires, entre autres financiers, sur la bonne avancée des activités**²¹. Ainsi, la nécessité de coordonner les activités opérationnelles et d'être efficace dans cette action a limité les opportunités de collaboration et d'échanges entre membres – dans une logique de structuration du réseau. En effet, travail en collectif, et prise de décision collégiale et horizontale sont consommateurs de temps et peuvent présenter à court terme des facteurs de risque en termes d'efficacité de l'action. Aussi, face aux impératifs du « projet »²², les espaces consacrés à une implication équilibrée entre les membres, selon une logique de collaboration horizontale, semblent avoir été relayés au second plan (cf. l'analyse de la dynamique de réseau sous jacente à chaque résultat visé dans le chapitre 3, paragraphe 3.1). *In fine*, la mise en œuvre des activités s'apparente plutôt à un programme pluri-acteurs, avec une « relation plutôt hiérarchique » de l'organe de coordination du programme – le CARI - vers les parties prenantes du programme – les plateformes.

4.3.2 La dynamique du réseau au niveau des plateformes

➤ La collaboration horizontale

La phase 2 du programme ReSaD est caractérisée par le début d'échanges informels entre les plateformes membres du ReSaD : entre les plateformes africaines d'une part et entre certains membres du GTD et les plateformes africaines d'autre part.

Entre les plateformes africaines, les échanges sont essentiellement basés sur de l'entraide, notamment en matière de veille financière et de mise en relation avec des partenaires potentiels. Entre OSI du « Nord » et les plateformes du « Sud », des collaborations directes ont pu être initiées en vue de la mise en œuvre de projets d'intervention. Le recueil d'expériences de l'association Danaya, ci-dessous, en fait état. Ce témoignage fait également ressortir, comme fait marquant que le sentiment d'appartenance aux réseaux, pour les membres des plateformes, n'est pas une évidence. On observe également des prémices de collaboration entre membres indirects.

Toutefois, cette collaboration en réseau reste encore embryonnaire et très ponctuelle. Elle n'est pas à ce stade ressentie comme une réelle collaboration entre plateformes. A titre d'exemple, les membres du GTD

²¹ La nécessité de cofinancement du programme par plusieurs partenaires financiers augmente le niveau d'exigence et de redevabilité pour les porteurs de projet, déjà complexe dans le cadre de dynamiques reposant sur des dynamiques humaines longues et difficilement mesurables. Là où un partenaire financier peut offrir une certaine souplesse, l'autre ne le peut pas. Cela limite le champ de la relation partenariale avec les bailleurs de fonds. L'un des enjeux serait pour le réseau de mieux valoriser la démarche qualité qu'il vise et les dynamiques de changement induites par le programme.

²² Guy Le Boterf parle de dérive du fonctionnement du réseau en faisceau. « C'est le retour de la structure pyramidale, hiérarchisée. Les communications sont établies de façon préférentielle et bilatérale entre le responsable du réseau et chacun de ses membres. Tout part du sommet et y revient. La coopération est remplacée par la coordination centralisée... Le faisceau peut sécuriser par le retour aux vieilles habitudes ; il peut démobiliser et décourager ceux qui avaient mise sur l'espoir et l'intérêt d'une coopération. Ce risque de régression s'accroît lorsque le réseau éprouve des difficultés de fonctionnement. Devant la lenteur d'un apprentissage à travailler en commun, face à des retards de production, devant la persistance de rétention d'informations, la tentation est grande de reprendre les choses en main. Les rationalisations ne manqueront pas pour justifier le changement : manque de maturité des participants, persistance des clans, exigences de productivité, poids des cultures, lourdeur des réunions, âpreté des conflits de critères entre les services ou les départements... L'ordre enfin rétabli peut faire illusion. Le retour au faisceau traduira l'impatience face au temps nécessaire à l'apprentissage. » *Source : Travailler en réseau et en partenariat : Comment en faire une compétence collective. 3ème édition, 2008.*

interrogés sur la question considèrent pour la plupart que la co-production de notes de plaidoyer communes ne s'est pas développée de façon significative²³.

Sans minimiser les amorces de collaboration horizontale initiées par la coordination du programme, l'existence de relations interpersonnelles qui ont pu se développer entre certains points focaux et chargés de liaison des pays sahéliens ont sans nul doute facilité certains échanges et la résolution de crises.

²³ Positionnement des participants en débat mouvant lors de l'atelier d'évaluation GTD : 4/9 participants se sont positionnés en ce sens, les 3 autres se sont abstenus.



Parcours d'engagement de l'association Danaya au sein du ReSaD

Propos recueilli auprès de Bernard

« Nous avons comme projet le développement de fermes sur la bande sahélienne qui associerait une obligation de gestion forestière/reboisement pour les exploitants. C'est un projet qui doit être mené à grande échelle si l'on veut un réel impact sur la désertification. Cela nécessite l'implication et la coordination de plusieurs acteurs. Le concept étant établi, il faut faire le diagnostic (étude de faisabilité).

Le fait de participer à des rencontres internationales nous a permis d'accéder à plein de personnes, et de nouer des contacts. Par exemple lors de Désertif'Action 2015, nous avons rencontré Mme Monique Barbut, la Secrétaire exécutive de la Convention des Nations Unies sur la Lutte Contre la Désertification. Nous avons pu directement soumettre notre vision, notre idée de projet.

Pour concrétiser ce projet, grâce au lien noué précédemment, nous avons directement contacté Mme Barbut pour une demande d'appui financier en vue de réaliser le diagnostic. Malheureusement, ils n'ont pas de fonds pour cela.

A cette époque je ne connaissais pas vraiment le ReSaD. J'avais entendu parler du ReSaD mais je ne voyais pas bien le lien avec le GTD, avec nous. C'est lors d'un déplacement à Montpellier pour une réunion GTD que j'ai rencontré les membres du ReSaD. Au lendemain de notre rencontre GTD se tenait une réunion ReSaD. J'ai demandé si je pouvais y assister.

Les liens se sont ensuite progressivement construits et consolidés.

Nous avons sollicité les plateformes africaines pour nous appuyer dans la réalisation de notre diagnostic. Elles nous aident en nous faisant remonter l'information dont nous avons besoin. Même si c'est compliqué, il y a toujours des échanges.

Sur cette année (2017), nous avons confirmé notre intérêt pour le ReSaD et notre investissement. Nous nous sommes proposé pour assurer la fonction de chargé de liaison du GTD/ReSaD. J'ai officiellement été nommé à ce poste en novembre 2017. Je dois maintenant m'approprier cette fonction.

Pour conclure, je dirais que jusqu'à fin 2016, période où j'ai rencontré physiquement les membres du ReSaD, je me sentais GTD. Maintenant je me sens ReSaD. »

Idées clés :

- ⇒ Un engagement progressif dans le réseau, en lien avec ses besoins/réalités opérationnelles (levier à la mobilisation)
- ⇒ La nécessité que les plateformes soient proactives pour stimuler l'engagement de leurs membres
- ⇒ Une relation qui se construit dans le temps à travers des échanges concrets et des rencontres physiques

➤ Entre les plateformes et leurs membres

Les demandes formulées par les membres des plateformes lors des ateliers d'évaluation laissent sous entendre qu'ils n'avaient pour certains qu'une **compréhension partielle de la vocation du réseau et du programme d'intervention** qui en découlait. Cette tendance semble se confirmer avec les résultats du sondage. La principale source d'incompréhension semble être sur l'articulation entre le réseau et le programme ReSaD, et les bénéficiaires finaux de l'action. Un projet à destination exclusif des membres ou à destination des acteurs du secteur ?

De même, si l'identification du ReSaD comme un réseau international est majoritairement acquise (17/18 répondants au sondage), il demeure quelques confusions entre pays d'origine des plateformes membres du réseau et zone de couverture géographique de certaines activités. Si la majorité connaît les 4 pays d'origine des plateformes membres, deux confusions sont notées :

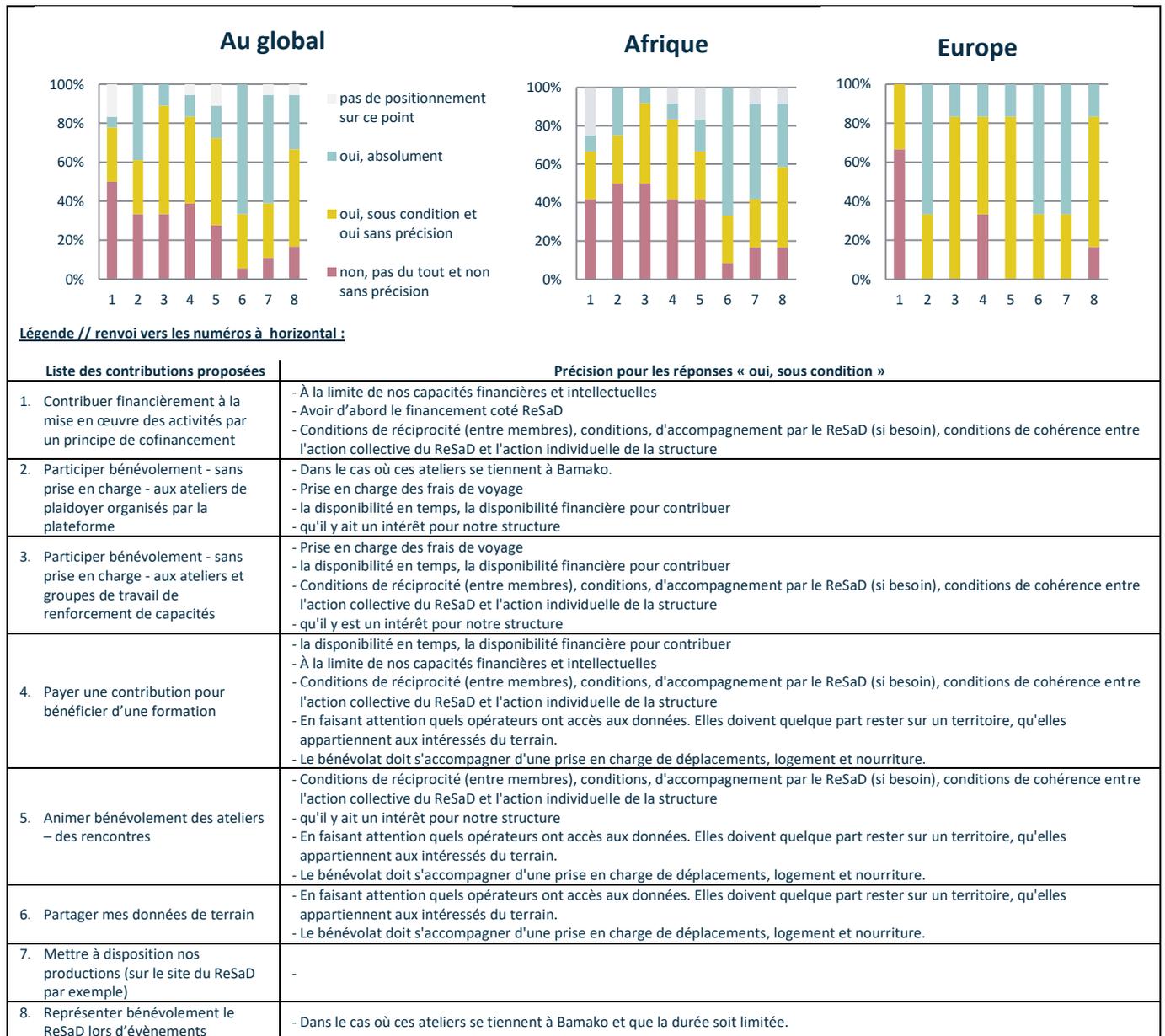
- 4/17 n'ont pas cité tous les pays /membres : soit le réseau ne concerne que des pays sahéliens (2/17), soit la liste des pays est incomplète (2/17).
- un amalgame avec les pays d'intervention du programme FLEUVE – auprès desquels le CARI/ReSaD est impliqué (Sénégal et Tchad).

Lors des différents entretiens avec les quatre représentants ReSaD des plateformes, **des difficultés de mobilisation des membres ont été soulevées**. La faible compréhension/appropriation du réseau et de son programme par les membres des plateformes contribue sans nul doute aux difficultés de mobilisation. Une meilleure implication dans le choix des activités comme une meilleure compréhension du ReSaD ont été cités par la presque totalité des Organisations ayant répondu au sondage (14/18 répondants) comme des améliorations à apporter pour garantir leur implication.

Le déficit d'implication et de communication ne sont pas les seules sources de cette fragilité. La collaboration entre membres d'une même plateforme mais aussi avec les membres des autres pays semblent un moteur d'intérêt important, peu pris en compte par le ReSaD à ce stade. Une part de la réalité des organisations de la société civile, de leurs capacités à se rendre disponible (moyens humains et financiers), de leurs attentes envers une faitière mais aussi des habitudes tacites en place dans le secteur de l'aide (logique de perdiems ou prise en charge des défraiements) est occultée.

La logique de mobilisation du membership de chaque plateforme, suivant le type d'activités et de mobilisation demandés, semblent devoir être réinterrogée.

Figure 10 : Niveau d'implication dans le ReSaD envisageable par les membres des plateformes



Ce qu'il faut retenir sur le chapitre 4

Le programme ReSaD 2 a permis de renforcer et de compléter certains acquis initiés par le ReSaD 1 auprès des plateformes et de leurs membres. Le ReSaD et les plateformes ont gagné en crédibilité et reconnaissances par les institutions aussi bien nationales qu'internationales. Elle s'accompagne d'une montée en puissance des plateformes, renforcées dans leur positionnement, leur expertise et leur organisation interne, ce qui donne davantage de poids au ReSaD pour les actions d'influence. Toutefois, cette assise ne s'accompagne que d'une faible lisibilité du réseau à l'échelon national par les acteurs du secteur.

De plus, l'adossement de la structuration de la dynamique réseau à la coordination/gestion du programme telle quelle a été dans ReSaD 2 a atteint sa limite pour faciliter le développement d'une dynamique de réseau durable. Les membres des plateformes aspirent à une collaboration plus horizontale et réciproque. Le ReSaD 2 aura vue naître les premières collaborations en ce sens. Elle doit s'accompagner d'une meilleure compréhension des membres des plateformes pour consolider leur engagement/mobilisation autour du ReSaD.

Enfin, les acteurs de terrain ont vu leur compétences s'améliorer pour lutter plus efficacement pour la LCD/GDT à l'issue du programme. Les activités du programme se sont aussi ouvertes aux acteurs extérieurs au réseau entre autre par une connaissance accrue des membres des plateformes sur la thématique LCD/GDT et des acteurs de la thématique. Le programme s'est également ouvert à de nouvelles catégories d'acteurs, en premier lieu les collectivités territoriales à la base. Les premiers retours de la form'action laissent penser qu'une évolution des pratiques est en marche. Le grand public ensuite, et plus spécifiquement la jeunesse. Des actions de sensibilisation, dont il reste difficile à cette étape du projet de mesurer les effets, doivent être soulignées ici comme des expérimentations prometteuses qu'ils convient de suivre et poursuivre.

5 ANALYSE DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Cette partie revient sur la pertinence, la cohérence et la complémentarité du programme. Elle est basée tout d'abord sur l'analyse du cadre d'intervention et la légitimité du réseau à agir telle qu'elle est perçue par les acteurs de développement. Elle s'est ensuite intéressée à la logique du programme et à sa complémentarité avec les dynamiques en cours pour la LCD/GDT.

Elle offre aussi une réflexion sur la viabilité des retombées de l'action mise en lien avec la dynamique de réseau. Aussi, l'analyse s'est basée sur différents aspects transversaux pouvant influencer sur la pérennisation d'un réseau à savoir les dynamiques internes aux membres, le modèle économique développé, la gouvernance et les relations partenariales établies. S'agissant de dynamique complexe, il est encore trop tôt dans le temps pour analyser la viabilité des acquis du programme. Des tendances renvoyant à des opportunités ou des menaces ont pu être notées. Elles sont distillées au fil du texte.

5.1 Le positionnement du réseau

5.1.1 Pertinence du réseau par rapport au cadre d'intervention

« Un tel réseau doit s'inscrire dans le dispositif national s'il veut exister » institution, Burkina-Faso.

Le réseau ReSaD répond à un besoin des instances nationales et internationales. La lutte contre la désertification est un axe d'intervention prioritaire au Burkina-Faso, au Mali et au Niger. La prise en compte de cette problématique et la recherche de solutions communes au niveau des pays sahéliens touchés est bien antérieure à la prise de conscience internationale. En 1973, les états sahéliens ont mis en place le Comité Permanent Inter-états de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) en vue de lutter contre les effets de la sécheresse et de la désertification. A titre d'exemple, en réponse à la stratégie régionale de lutte contre la désertification du CILSS, le Burkina Faso mis en place dès 1977 son Plan National de Lutte Contre la Désertification.

La Convention des Nations Unies sur la Lutte Contre la Désertification initiée en 1992 et actée en 1994 lança la mise en place d'un partenariat mondial visant à enrayer et à prévenir la désertification des terres et à atténuer les effets de la sécheresse. Cette convention offre un cadre mondial commun pour toute action visant à enrayer le phénomène. Les plans d'actions nationaux déjà existant lors de la ratification de cette convention, entre autre au Niger, au Burkina-Faso et au Mali, ont alors été réajustés pour s'inscrire dans ce cadre mondial.

Pour la mise en application de cette convention et des plans d'action régionaux et nationaux qui en découlent, la place donnée à la société civile est importante. A l'échelle nationale ces implications peuvent concrètement se faire en contribuant à :

- L'élaboration des programmes nationaux. Cela se concrétise par un avis consultatif lors des rencontres de concertation et de planification inter-acteurs ;
- La mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du programme national ;
- La réalisation (mise en œuvre) de certaines activités concrètes (actions de terrain) ;
- La remontée d'information de terrain pour renseigner les indicateurs de suivi de la convention.

Suite à l'explosion du nombre d'ONG, la nécessité d'identifier des interlocuteurs privilégiés pouvant représenter une échelle plus large de la société civile mais aussi apporter une contribution structurée et ainsi

faciliter la concertation et la coordination des actions entre l'États et la société civile, s'est fait ressentir. C'est dans cette mouvance que les plateformes membres du ReSaD ont vu le jour²⁴. Aussi, le réseau ReSaD est une organisation hautement pertinente puisqu'elle répond à la fois à une nécessité de structuration des acteurs, de représentativité et de cohérence par rapport aux dynamiques pays déjà initiées (en s'appuyant sur des interlocuteurs déjà implantés dans les pays ciblés par l'action).

Il doit ici être souligné que la création du réseau ReSaD en 2010, est une réponse à un signal d'alarme lancé par la communauté internationale. En effet, la problématique de la lutte contre la désertification a été remise au devant de la scène internationale à cette période. En 2008, comme précédemment souligné, une stratégie décennale de lutte contre la dégradation des terres et la désertification a été adoptée par les 194 parties signataire de la CNCCD pour relancer les accords pris à Rio. En 2010, l'Assemblée générale des Nations Unies proclama la Décennie des Nations Unies pour les déserts et la lutte contre la désertification qui se déroulera jusqu'en à décembre 2020 pour promouvoir les terres arides.

5.1.2 La légitimité du réseau à agir

L'ensemble des acteurs sahéliens rencontrés confirme la pertinence d'un regroupement d'acteurs agissant sur un espace africains à une échelle inter-pays. Certains y voient un moyen d'échanger avec ses voisins africains et d'importer des approches qui auraient fait leurs preuves, d'autres d'agir à plus large échelle sur un problème qui dépasse les frontières d'un territoire (aussi bien en termes d'actions que de drainage de fonds). Le point de vue sur l'adéquation du nombre de pays représenté dans ce réseau diffère selon les acteurs. Une partie des acteurs institutionnels encouragent le réseau à intégrer d'autres pays de la zone sahélienne dans cette dynamique, associant légitimité et représentativité à celle du rayonnement du réseau. Toutes les personnes interrogées confirment toutefois que le rayonnement actuel du réseau est suffisant pour asseoir sa légitimité.

L'alliance au sein du réseau de ces trois acteurs frontaliers avec des organisations des pays « non touchés », contribue à la crédibilité du réseau. Pour les institutions publiques rencontrées, cela est une réelle plus-value et, au-delà de crédibiliser le réseau, ouvre ce dernier sur « le monde ».

Le réseau tire également sa légitimité dans son membership.

« Le réseau tire sa légitimité de sa thématique et de ses membres » institution, Burkina-Faso.

« Le ReSaD permet au GTD d'avoir des interlocuteurs organisés au « Sud » sur la même thématique que la sienne et dans l'autre sens le GTD permet aux membres du ReSaD d'avoir une résonance plus forte, un accès à des financements, ... » institution, France

« On recherche une synergie et une complémentarité : associer le réseau à une faitière est pertinent. La faitière peut dépasser certaines contraintes que ne peut pas dépasser une association » institution, Burkina-Faso.

²⁴ Pour rappel : créé en 1974, le SPONG est le premier collectif des ONG et Associations de droit privé, à but non lucratif œuvrant au Burkina Faso. C'est l'ampleur des besoins et le souci d'une meilleure efficacité dans le contexte de la grande sécheresse qui a frappé le sahel entre 1970 -1974, qui a conduit 17 ONG à se regrouper. Créé en 1997, le CNCOD a été mis en place en réponse au besoin du CNEDD (le conseil national de l'environnement pour le développement durable – organisme étatique en charge de la coordination des plans d'action nigériens de lutte contre la désertification) d'avoir un cadre de concertation efficace avec la société civile. Cf. historique Mali.

La nature même des membres du réseau est un facteur fort en termes de crédibilité et de légitimité, comme évoqué au chapitre 4. Les quatre membres du ReSaD sont des regroupements d'autres acteurs. A elles quatre, elles représentent plus de 700 acteurs de terrain. C'est cette singularité en termes de membership, qui semble être tout particulièrement importante pour les acteurs du secteur interrogés et renforce la légitimité du réseau. C'est aussi leur regroupement autour d'une thématique commune (LCD/GDT) qui fait la force, l'identité du ReSaD et crédibilise l'action qui en émane.

L'hétérogénéité du membership (plateforme généraliste – versus plateforme thématique LCD – plateforme d'ONG versus plateforme multi-acteurs) n'est donc pas un frein à la légitimité du réseau, bien au contraire, elle est une richesse importante et l'une des raisons qui amène les acteurs à les avoir comme interlocuteurs privilégiés. Toutefois, cette diversité rend plus complexe la dynamique interne de chaque plateforme, l'animation du réseau plus globalement mais aussi ce qui a trait à certains montages de programme.

Concernant le statut juridique, bien que les avis aient pu diverger selon les interlocuteurs et les pays, d'un point de vue global, le statut informel du réseau ne semble pas du tout un frein à sa reconnaissance et sa crédibilité à ce stade de développement et niveau d'intervention. Au Mali, Burkina-Faso et Niger, les institutions confirment que l'absence de formalisation juridique du réseau n'est pas un frein à une collaboration avec le ReSaD puisque ces membres ont une existence juridique officielle dans chaque pays. Dans le cadre d'échanges entre pairs et d'entraide, le côté informel d'un réseau est même un cadre à privilégier pour la grande majorité des institutions interrogées car offrant plus de souplesse. Par contre, pour eux, il faut être attentif à partir du moment où le réseau joue un rôle de négociateur (plaide auprès de partenaires au nom d'un groupe d'acteurs, recherche de financement, etc.).

5.2 Le positionnement du programme

5.2.1 Logique externe

« Le Niger s'est engagé sur la réhabilitation de 213 000 hect par an ...la priorité est mise sur les programmes de neutralité des terres», institution, Niger.

Le programme s'est positionné selon une approche voulue par les acteurs internationaux mais pourtant nouvelle.

La Convention de Lutte Contre la Désertification se fonde sur l'idée que les solutions aux problèmes de désertification et de sécheresse doivent émaner des populations touchées, soutenues par des partenariats entre parties prenantes nationales et internationales. Ce positionnement est réaffirmé lors de la COP 10, en 2011, où le réseau de partenariats potentiels autour du Mécanisme Mondial est étendu aux représentants de la société civile. Mais l'intégration de la prise en compte du point de vue de cette dernière dans les débats doit être structurée et intervenir dans des espaces de décisions spécifiques, ou sa voix pourra être entendue. Aussi, par principe, toute action visant à la fois l'appui à la structuration des acteurs pour renforcer leurs capacités organisationnelles pour une prise de parole dans les débats publics est pertinente.

La structuration même du programme et les leviers d'action sur lesquels il s'est positionné pour faire évoluer l'intégration des organisations issues de la société civile dans la lutte contre la désertification sont pertinentes dans leurs axes d'intervention.

La novation se situe dans les actions que le programme mène et leurs objectifs. Le programme est une initiative de la société civile. Il est porté par et pour la société civile sahélienne. Mais le programme vise de permettre aux acteurs de mieux agir en complémentarité avec l'Etat. Il ne s'agit pas d'un programme classique d'intervention mais d'un appui à la structuration et aux renforcements des acteurs africains pour

mieux agir en complémentarité avec l'État. Généralement, ces programmes ne sont pas de la « volonté » des bénéficiaires (projet bottom up) mais il s'agit d'actions impulsées d'en haut (programme top down) où la société civile est bénéficiaire, au mieux opérateur. Ici, la société Civile est l'instigateur – le porteur du programme. Le programme ReSaD 2 est à la jonction entre ces deux mondes qui répondent à des mécanismes bien spécifiques.

Aussi, cette articulation demande une certaine forme d'apprentissage par les acteurs du secteur.

Comme précédemment souligné, le programme ReSaD 2 est à la croisée des chemins. Il est une initiative de la société civile et donc ses instigateurs doivent en tant que tels identifier des sources de financement. D'un autre côté, il existe très peu de dispositif dans les pays d'interventions qui soutiennent des initiatives de cette nature. Cela a obligé ainsi à articuler le programme ReSaD 2 avec des programmes stratégiques nationaux ou régionaux. Dans cette logique, plusieurs activités du ReSaD 2 ont été mises en œuvre avec l'appui d'autres programmes : le FLEUVE, Closing the gap, la Grande Muraille Verte, le PAC 3, etc.

Par ce mécanisme innovant, le programme ReSaD 2 s'intègre fortement aux dynamiques pays mais aussi régionales en matière de Lutte contre la Désertification. ReSaD 2 apporte aussi une plus-value aux programmes initiés par l'État par les activités qu'ils mènent de par sa dynamique réseau. De plus, ce mécanisme offre de nouvelles opportunités de partenariat, même si cela se fait à une petite échelle, et permet ainsi d'amener de nouveaux acteurs à s'impliquer dans la lutte contre la désertification (cf. étude de cas Niger). C'est en droite ligne avec la directive de la stratégie décennale proposant d'identifier des sources et des mécanismes de financement novateurs, notamment auprès du secteur privé. Ce mécanisme permet aussi d'impliquer et responsabiliser chaque membre dans la dynamique globale²⁵ du réseau.

Mais ce mécanisme est à double tranchant. Si cela met en avant la grande capacité de résilience du réseau et de ses membres, il contribue à donner une vision peu claire du positionnement du ReSaD et de ses membres. Et pour cause, si l'appui à l'émergence de la société civile est accompagné depuis de nombreuses années, il n'existe pas ou peu de guichets d'appui à la structuration du milieu associatif dans les pays sahéliens. Il nécessite donc un apprentissage mutuel sur ces nouveaux mécanismes, en interne du réseau mais aussi auprès de différentes institutions et partenaires financiers.

L'autre difficulté de ce mécanisme réside dans les différents échelons d'intervention à la fois du programme et des autres programmes auxquels il se greffe. Ils sont à l'interface des politiques nationales descendantes et des initiatives de la société civile ascendantes. Cela entraîne une variation de mobilisation au sein de « l'équipe ReSaD » et de lecture selon l'interlocuteur – le partenaire : maître d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, opérateur, sous-traitant, etc. Le programme et l'organisation qui y est associée,²⁶ doit prendre davantage en compte la singularité de ce positionnement et de la nécessaire sensibilisation qui doit être menée en externe et en interne pour faire valoir qu'un nouveau cap a été franchi en matière de mobilisation et d'implication de la société civile africaine dans le mécanisme de l'aide.

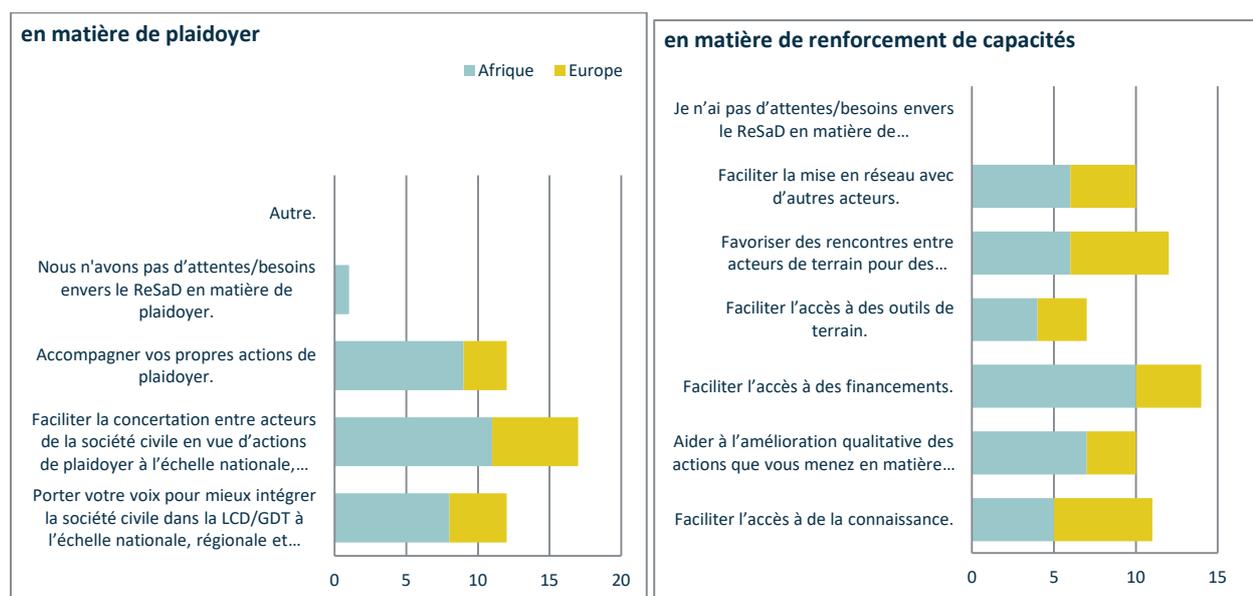
5.2.2 Logique interne

« Si l'on veut se renforcer nous même, il faut s'ouvrir au Monde » membre du réseau ReSaD

²⁵ Pour rappel, chaque plateforme africaine doit apporter un cofinancement en numéraire pour la mise en œuvre des activités du programme à hauteur de 36 000 € pour le triennal.

²⁶ A titre d'exemple, la terminologie même des référents du ReSaD (point focal) est calquée sur la logique des programmes Top Down. Cela peut contribuer à alimenter une certaine confusion puisque fait tacitement référence à un modèle d'organisation et d'action qui n'est pas celui du ReSaD..

Figure 11 : Attentes et besoins des membres des plateformes envers le ReSaD (résultat du sondage - 18 répondants - 12 côté "Sud" et 6 côté "Nord")



Le programme est apprécié par les membres des plateformes dans sa globalité.

En matière d'influence.

Le dispositif mis en place par le ReSaD permet d'agir sur l'ensemble de la chaîne de décision de l'échiquier politique : en amont et en aval, dans les pays et dans les instances internationales et facilite l'implication de la société civile dans la lutte contre la désertification.

On retiendra des ateliers que, d'un point de vue général, les membres des plateformes sahéliennes considèrent comme judicieux d'agir sur les deux fronts. Le fait de « marcher sur les deux pieds » (plaidoyer national et international) est reconnu à l'unanimité comme nécessaire pour pouvoir influencer les politiques, les deux étant liés. Les membres des plateformes sahéliennes souhaitent toutefois qu'un accent particulier soit mis sur l'échelon national.

Si les témoignages vont en ce sens, on a pu constater que les membres interrogés ont peu de visibilité sur ce qui est concrètement mené auprès des institutions. Comme le mode d'action est essentiellement du lobbying, il est plus informel et moins visible en termes de retombées. La valeur ajoutée (effets, impacts) de cette implication est plus difficile à établir, il faut donc être vigilant à bien la valoriser.

« Les pays du ReSaD Burkina Faso, Mali, Niger, sont des pays engagés au plus haut niveau sur le thème de la LCD. Les présidents de ces pays ont participé aux événements. Les autorités en font une priorité... Quel poids de la Société Civile sur cette participation, difficile à dire mais quand même cette plateforme est importante y compris dans le suivi et la prise en compte dans les politiques nationales, » institution- France

Si le fait de « porter la voix de chacun pour mieux intégrer la société civile dans la LCD/GDT à l'échelle nationale, régionale et internationale » est considéré comme une attente importante vis-à-vis du ReSaD, c'est avant tout « Faciliter la concertation entre acteurs de la société civile en vue d'actions de plaidoyer à l'échelle nationale, régionale et internationale » qui ressort dans le sondage comme l'attente prioritaire des membres des plateformes vis-à-vis du ReSaD. La construction de positions communes menée en entonnoir est une réponse pertinente à cette attente. Elle s'appuie sur des temps de concertation au niveau de chaque plateforme, intégrés au plan d'actions du ReSaD 2. De plus, cette cohésion ne se construit pas uniquement à travers les activités du plan d'action (programme) ReSaD, elle se fait au-delà, comme par exemple par la participation proactive des membres pays du ReSaD pour porter la voix et l'intégrer à l'échelle « monde » (production à l'issue de DA15 d'une position commune des OSC). Pour les membres côté « Nord », le ReSaD

favorise d'ailleurs la crédibilité de certains messages qu'ils portent mais aussi permet une mise en adéquation des approches conceptuelles aux réalités de terrain.

« ...pour la COP13, j'ai compris l'intérêt d'être un interlocuteur du Nord avec des structures du Sud... » Membre du GTD - France

En matière de renforcement de capacités.

Par rapport à la phase initiale, le programme ReSaD 2 a fortement mis l'accent sur l'appui aux collectivités locales. Cet axe est en parfaite cohérence avec les dynamiques en cours et cadre avec les attentes des gouvernements. De plus, le processus a bien pris en compte la singularité du public ciblé. La formation d'agents d'État ne répond pas aux mêmes règles que les ONG. Si le programme n'a pas vocation d'y répondre puisque c'est une action pilote, le processus de conception du module a bien relevé ce point²⁷.

Si la nécessité de cette composante est avérée et correspond aux attentes des membres, les contenus dispensés posent question.

- Les rencontres et formations dispensées ne sont pas remises en question et répondent aux attentes des membres interrogés. L'apport de connaissances techniques est apprécié par les membres des plateformes et des bénéficiaires (améliorations de pratiques) en ressortent.
- La pertinence des activités de mutualisation, capitalisation et diffusion manque d'une vision plus globale. En termes d'accès à l'information tout d'abord. Faciliter l'accès à des connaissances est bien une attente forte des membres, au « Sud » comme au « Nord ». Toutefois, premièrement, les associations membres des plateformes ont un faible accès à internet. Aussi, le format de diffusion de l'information qui se fait quasi exclusivement par voix numérique (très peu de rencontres d'information et d'échanges hors cadre des temps de formation programmés, peu de diffusion papier, etc.) ne semble pas optimal. De plus, comme déjà signalé, il n'existe aucun support de terrain en langue locale hors les acteurs interrogés sur la question n'ont pas besoin forcément de connaissances techniques en tant que telles mais plutôt de supports d'animation pour faciliter leurs actions de terrain auprès des publics cibles.
- L'amélioration qualitative de l'action menée par les membres en matière de LCD/GDT est une préoccupation des membres des plateformes. Le levier de cette amélioration peut être le développement de connaissances et de compétences techniques. Il peut aussi être l'appui à la structuration/au renforcement des organisations elles-mêmes pour leur donner les moyens d'être plus performantes dans leurs interventions terrain. Cette structuration peut passer par un renforcement institutionnel et organisationnel. Faciliter l'accès à des financements peut également être un levier à l'action. Elle est l'une des attentes les plus exprimées par les membres des plateformes envers le ReSaD. Ce besoin a été pris en compte puisque certaines formations/ateliers dispensés par les plateformes renvoient à de l'ingénierie de projet (rédiger une demande de subvention, etc.). Aujourd'hui, le distinguo entre ces deux axes d'appui, pourtant différents en terme de leviers, n'est pas clairement fait et est laissé à l'appréciation des plateformes. Cela ne permet pas une lisibilité claire du parcours d'apprentissage visé par le programme auprès des porteurs de projets de LCD/GDT.

²⁷ L'un des rapports FLEUVE fait ressortir la spécificité des formations à destination des agents de l'Etat qui répond à des impératifs réglementaires. La proposition faite est une labellisation en lien au cadre formel des formations à destination de la formation de la fonction public – qui est rattaché généralement à l'école nationale d'administration et de la magistrature.

5.3 Dimensions internes à l'organisation

5.3.1 L'articulation entre la coordination du programme et l'animation du réseau

Le fonctionnement du réseau a été adossé au fonctionnement du programme d'intervention. Il s'est basé sur un fonctionnement centralisé au niveau de la coordination du programme donc du CARI. Au niveau des plateformes, cette fonction a été assignée au point focal – en parallèle de la coordination des activités nationales du programme. Chaque plateforme reste autonome et indépendante sur son fonctionnement. Aussi, **la dynamique « ReSaD » a été associée dans chaque plateforme selon une logique différente et a abouti à des dynamiques variables.**²⁸. Ce fonctionnement offre la garantie d'une action efficace d'un point de vue opérationnel.

Si à l'issue de l'évaluation de la première phase de structuration du réseau (ReSaD I) la question d'une coordination centralisée avait pu être interrogée par les plateformes, cette question n'est plus d'actualité aujourd'hui. **La plus-value du CARI pour la coordination du programme est reconnue par les plateformes**²⁹. Les projections schématisées du réseau faites à l'atelier de réflexion de Saly (cf. chapitre 3) par les plateformes ont toutes repositionné le CARI au niveau de la coordination (cf. chapitre « effets du programme »). Seule l'articulation CARI/GTD a pu montrer quelque flottement et différences de représentation selon les schémas. Lors des entretiens, les chargés de liaison ont tous confirmé qu'un équilibre avait été trouvé et que la plus-value du CARI était réelle et nécessaire. De plus, ils confirment que, aujourd'hui, aucun membre n'a les compétences internes pour assurer le rôle qu'assure le CARI. Aujourd'hui, le CARI assure aussi une ouverture vers des fonds à plus large échelle. Cette réalité n'est pas « graver dans le marbre » et pourra évoluer dans le temps. Les temps pris à cette réflexion (gouvernance) dans la mise en œuvre du programme étaient pertinents. Toutefois, ils ne semblent pas suffisants. La vision idéale du ReSaD par les membres est celle d'une communauté de pratiques. Or, l'organisation actuelle et la logique d'intervention sont très peu axées sur les relations horizontales (même si des actions en ce sens ont été proposées, elles restent minimes).

D'un point de vue général, **la planification des activités et/ou les interactions entre les membres du réseau est perçue comme trop descendante**, aussi bien entre l'échelon coordination-plateforme que plateforme-membres. La responsabilité ne peut être imputée à un seul acteur mais repose sur une responsabilité partagée. Là encore, la logique d'intervention du programme et les indicateurs de suivi et d'impacts proposés ont fortement relégué au second plan la dynamique réseau, qui pourtant est, même émergente, une des plus-values du programme.

²⁸ Pour rappel :

Le SPONG a associé les activités du programme ReSaD à son groupe thématique « Environnement et Sécurité Alimentaire ». Cette approche est très pertinente car elle permet d'intégrer la dynamique du réseau à une dynamique de la plateforme et qui la rend plus résiliente. Elle nécessite une parfaite mise en cohérence avec les autres composantes de la plateforme, entre autre la communication, et une connaissance fine de ses membres (en particulier par rapport aux zones d'intervention – sachant que tous les acteurs qui travaillent dans le domaine de la sécurité alimentaire et l'environnement ne sont pas concernés par les problèmes de désertification). Ceci n'est pas le cas.

Le GCOZA est au Mali le réseau référent en matière de LCD. Ce sont donc l'ensemble des membres du GCOZA qui sont concernés par le ReSaD. Une particularité du GCOZA est qu'il compte, à l'image du GTD, des membres qui ne sont pas des OSC notamment l'AEDD et l'IER mais aussi au moins une autre tête de réseau, référente sur une autre thématique SECO-ONG.

Le CNCOD a mis en place un groupe ad hoc informel. Cela permet d'associer directement des associations à la dynamique ReSaD. Cela complexifie la bonne compréhension de ce qu'est le ReSaD et n'offre aucun cadre juridique national (les associations du groupe ReSaD Niger n'étant pas membre officiel du CNCOD ni rattaché à un membre CNCOD).

5.3.2 Perception commune de l'identité du réseau et de son membership

Si l'ensemble des plateformes membres du réseau est en parfait accord pour s'engager en faveur d'un réseau dédié à la LCD/GDT, leurs points de vue initiaux sur sa finalité première divergeaient : un réseau de communauté de pratiques, d'appuis et d'apprentissages mutuels pour certains, un réseau de mobilisation de financements pour des actions de terrain de leurs membres respectifs pour d'autres. La priorisation effectuée à l'occasion de l'atelier de Saly a retenu la première finalité comme prioritaire. Ce « décalage » de sensibilité a été également observé à la base du réseau (les membres des plateformes). Le décalage de vision peut provoquer des frustrations et pourrait nuire à terme à la crédibilité et à la viabilité du réseau (distorsion dans les messages communiqués).

Si cette réalité n'est en aucun cas un frein pour la pérennité des actions en commun qui ont été entreprises, elle interroge le devenir du réseau. Un décalage de points de vue entre membres reste cependant inévitable, les membres étant tous des structures autonomes et indépendantes, en perpétuelle adaptation face aux évolutions du secteur de la coopération et de l'aide internationale.

De ce point de vue et même si les chargés de liaison sont coordonnateurs de leurs plateformes respectives on peut regretter de façon générale la faible implication directe des organes de décision des plateformes dans la gouvernance du ReSaD tout comme l'affirmation d'une vision commune moyen-long terme co-construite pour le ReSaD.

Cette réalité affecte également les membres des plateformes. Les témoignages de certains d'entre eux font ressortir la nécessité de mieux connaître le plan stratégique d'intervention du réseau ReSaD qu'ils ne le perçoivent. Une mauvaise compréhension de ce que peuvent attendre les membres envers leur réseau et envers le programme, en matière de services et d'accès – mais aussi en terme de « contrepartie, engendre déjà un certain niveau d'incompréhension des membres (la confusion de réponses de certains membres, rencontrés dans tous les pays, renvoie au fait qu'ils n'ont pas bien cerné ce qu'était le réseau - au delà des activités du programme). Une minorité d'acteurs externes ont aussi fait ressortir de manière spontanée ce manque de stratégie apparente.

Sur un tout autre aspect, **les plateformes ont une connaissance partielle des dynamiques internes des autres plateformes et de leur membership**. Et pour cause, les plateformes elles-mêmes manquent de visibilité, par manque d'outils performants, sur l'ensemble des champs d'intervention ou rayon d'actions (géographique) de leurs propres membres³⁰. Aussi, la part réelle des organisations de la société civile potentiellement impliquées ou concernées par les activités du ReSaD n'est pas précisément connue du réseau.

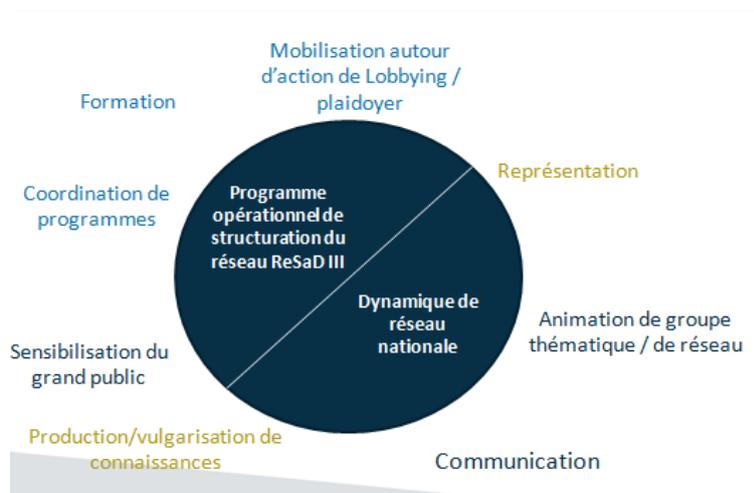
Cela joue à la fois sur la mobilisation des membres du réseau et sur la proposition de services adaptés aux besoins.

5.3.3 L'équilibre des métiers

La logique du réseau ReSaD et les activités qu'il mène entraîne un besoin très divers et spécifique en compétences métiers.

³⁰ Au Burkina-Faso, la LCD ne touche pas l'ensemble du territoire. Le SPONG, qui a initié un projet de cartographie avancée de ses membres, n'a pas encore pu faire aboutir le projet. Aussi, sa vision de l'implantation de ses membres sur le territoire est rattachée au siège social de la structure. Pour le CNCOD et le GCOZA, qui sont des regroupements de plateformes, n'ont pas connaissance du membership de leurs propres membres. Cette réalité est également valable pour le GTD.

Figure 12 : compétences métiers nécessaires au niveau de chaque plateforme pour le réseau et pour le programme proposé en séance de travail lors de l'atelier de réflexion de Dakar



Le dispositif est tout particulièrement « gourmand » en compétences métiers au niveau de chaque plateforme (cf. figure 14). Aujourd’hui l’ensemble de ces compétences n’est pas à disposition dans les plateformes. Et pour cause, cela renvoie à des savoirs, savoir-être et savoir-faire bien spécifiques. Pour rappel, comme souligné dans le chapitre 2, le programme ReSaD 2 a organisé et sécurisé une ressource humaine « ReSaD » au niveau de chaque plateforme, le point focal. Au niveau de chaque plateforme il est en charge à la fois de la coordination des activités au niveau national (recherche de partenaires financiers, mise en œuvre des activités de plaidoyer/lobbying et de renforcement de capacités) et de l’animation du réseau. Il est appuyé par le chargé de liaison, pour toutes les questions stratégiques, en lien avec la dynamique générale de la plateforme. Hors, il n’est pas concevable de regrouper, en une seule et même personne, l’ensemble de ces compétences.

Les plateformes ont déjà initié quelques actions en interne, et de manière autonome, pour pallier à cette difficulté :

- La délégation de représentation à un membre pour la représentation du ReSaD à certains évènements. Les membres interrogés par sondage confirment en grande majorité qu’ils sont prêts à représenter bénévolement le ReSaD lors d’évènements comme contribution aux activités du ReSaD. Pour que ces actions soient efficaces, il convient de mettre en place une organisation mieux structurée et harmonisée entre les plateformes pour permettre aux membres délégataires d’assurer cette responsabilité.
- Le recrutement de stagiaires. Intéressant, entre autre pour la dynamique interne de la plateforme, mais qui reste limité sur les tâches à responsabilités qui peuvent leur être confiées.
- La mobilisation ponctuelle des fonctions support disponibles au sein de la plateforme (communication pour le SPONG, suivi-évaluation pour le GCOZA, plaidoyer pour le GTD), etc.

Aujourd’hui, l’animation du réseau en interne de chaque plateforme reste le maillon faible du dispositif en place. Face à la diversité des compétences métiers nécessaires, une organisation doit être réfléchie pour favoriser la mutualisation des moyens entre membres et ainsi combler l’ensemble de ces besoins à l’échelle du réseau. Elle doit prendre en compte un rééquilibrage progressif de responsabilités souhaité par les membres (directs et indirects) du ReSaD.

5.4 Le modèle économique du réseau

5.4.1 La logique de cofinancement

Comme souligné au chapitre précédent, l'approche adoptée par le ReSaD implique les membres financièrement pour la mise en œuvre de son plan d'actions. Sans revenir sur les points déjà traités précédemment (cf. chapitre 2), la logique de cofinancement renvoie à plusieurs complexités qui peuvent jouer sur la viabilité du réseau.

« Des flexibilités existent en matière de gestion d'une enveloppe financière. C'est important de discuter avec ses partenaires financiers. » Institution, Niger.

Le premier point est que cette logique reste nouvelle dans le cadre d'un programme de cette envergure porté par un réseau. La logique de redevabilité instaurée au niveau des partenaires « Sud » à travers un suivi direct des lignes budgétaires (activités menées – enveloppe financière), a entraîné une logique de redevabilité par partenaire financier. Porter un programme d'initiatives de la société civile nécessite un apprentissage à tous les échelons du membership de la logique de contribution financière et leurs valorisations en lien au développement du réseau et de ses activités.

Le deuxième point est au niveau des opportunités de chaque pays et de la visibilité « réelle ». Si le programme ReSaD déclinable dans chaque pays répond à une dynamique globale, ce dernier – par sa logique de cofinancement doit s'intégrer dans les dynamiques locales. Or, les priorités en matière de lutte contre la désertification (interprétation, secteur d'intervention prioritaires et agenda) sont propres à chaque pays. Ainsi, le plan d'investissement sur lequel les représentants pays du ReSaD doivent identifier les cofinancements potentiels ne coïncide pas forcément au calendrier du programme ReSaD. Aussi, une visibilité fiable à moyen terme reste difficile à l'échelle des pays. La logique d'intervention du programme ReSaD doit pouvoir offrir cette souplesse d'agenda mais ce besoin se retrouve confronté au suivi des indicateurs annuels contractualisés avec les partenaires financiers. De plus, l'organisation des fonds de dotation autres que ceux portés par les acteurs de la LCD sont axés sur une logique de secteur ou domaines d'intervention : sécurité alimentaire, agriculture familiale, préservation des espaces naturelles, etc. Aussi, il est nécessaire que le ReSaD et ses membres aient une vision plus fine du champ d'actions sur lequel le ReSaD accepte d'aller pour garder la singularité du réseau tout en facilitant le financement de ses actions.

Cette logique est une approche nouvelle à intégrer, qui nécessite un apprentissage par les parties prenantes. Elle doit s'accompagner d'un renfort de communication et de concertation par les instigateurs pour faciliter la compréhension de ce qu'est le ReSaD et faciliter l'identification de sources de financement au niveau de chaque pays. Elle nécessite également que chaque membre du réseau s'approprie le contexte et le fonctionnement des autres pour mieux agir ensemble à son profit comme à celui du réseau.

5.4.2 Le montage juridique et institutionnel

Le mécanisme de représentativité mis en place par le réseau, à savoir que la plateforme membre réponde au nom du ReSaD dans chaque pays confère à ce jour une existence et une stabilité juridique suffisante pour le type d'actions menées. Notons ici que jusqu'en 2017, seuls deux des quatre membres avaient une existence juridique officielle à l'échelle nationale: le SPONG et le CNCOD. Fin 2017, le GCOZA est devenu autonome et s'est ainsi déclaré en préfecture pour obtenir sa reconnaissance officielle en tant qu'organisation indépendante (était avant rattaché au GCOZA-Norvège). Aujourd'hui, tous les membres africains peuvent « abriter » juridiquement le ReSaD dans leur pays. Cette approche permet au ReSaD à la fois d'avoir une

existence juridique reconnue et légitime dans chaque pays mais aussi d'avoir une organisation souple, équilibrée, inclusive et pérenne³¹.

Si le réseau est une plateforme d'échanges, un statut juridique n'est pas nécessaire. S'il joue le rôle d'intermédiaire entre ONG et État, cela devient nécessaire », institution, Burkina-Faso

« Pour rechercher des fonds il faut un statut mais il faut faire simple » institution, Burkina-Faso

La question est maintenant tournée vers le côté France. Aujourd'hui, le GTD est une plateforme informelle. Aussi, c'est le CARI, membre et coordinateur du GTD qui assure un statut juridique pour les actions menées par et avec le GTD dans le cadre du ReSaD. C'est aussi le CARI qui se porte garant au nom du réseau, toujours en tant qu'animateur du réseau, auprès des partenaires dans la cadre de programme global. Bien que la « double casquette » rende plus complexe la compréhension et le positionnement du CARI dans et avec le réseau, il offre une organisation qui s'appuie à la fois sur la légitimité des membres et reste l'approche la plus robuste face aux fluctuations potentielles de financement.

Cette organisation tend à sécuriser le réseau dans son développement. Il permet au réseau de se structurer progressivement, sans avoir une charge de fonctionnement élevée et risquée économiquement. Elle est aussi plus adaptable aux évolutions du secteur et aux besoins des acteurs. Cette organisation est viable par la taille même du réseau et de son premier niveau d'acteurs qui est à une échelle humaine (4 membres et 1 coordinateur).

L'existence d'une entité officielle pour le réseau ne nous apparaît pas aujourd'hui comme une condition de sa viabilité économique. Cet aspect pourra toutefois être réinterrogé selon les orientations futures que le ReSaD prendra.

³¹ Rappelons ici qu'il n'existe aucun statut juridique inter-pays pour les organisations. Aussi, si le ReSaD souhaite avoir une existence officielle d'un point de vue juridique, il est nécessaire de créer une entité ReSaD soit dans un pays qui fasse office de tête de réseau (plateforme) soit d'ouvrir un bureau ReSaD dans chaque pays. Cela engendre des investissements en général non négligeables pour leur mise en place sachant que la viabilité économique de telles structures n'est pas garantie

Ce qu'il faut retenir sur le chapitre 5

Le réseau en tant que tel répond à un besoin des institutions d'avoir un interlocuteur privilégié représentant la société civile pour la mise œuvre de plan national de LCD. Son membership et sa spécificité thématique légitime et assoit le réseau dans le paysage de la LCD.

Il est le résultat de la recherche d'une intégration plus forte de la Société Civile dans le développement de chaque pays, en lien avec le processus de décentralisation, et l'émergence de représentants de cette société civile structurée et organisée. Aussi, il est aujourd'hui à la croisée du chemin : positionnement souhaité par les acteurs mais pour lesquels les mécanismes actuels, entre autre financiers, ne sont plus adaptés. Le ReSaD a un positionnement nouveau dans le paysage de l'Aide et doit répondre à de nombreuses complexités pour la mise en œuvre de son plan d'actions.

Le programme en tant que tel est apprécié par les membres des plateformes. Le réseau vie au delà de son programme d'intervention puisque des activités complémentaires/en parallèles sont menées. Toutefois, suite aux impératifs du programme opérationnel, à la multitude de savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires au bon fonctionnement du dispositif (etc.), la structuration d'une dynamique de réseau a été relayée au second plan.

Le modèle économique choisi par le ReSaD minimise aujourd'hui les risques financiers et permet progressivement au ReSaD de poursuivre son développement. S'il semble pertinent à court terme de poursuivre la logique d'une existence non formelle d'un point de vue juridique, quelques réajustements peuvent être apportés pour une plus grande sécurisation du dispositif (clarification des mécanismes/montages financiers possibles et connaissance inter-plateformes de ses mécanismes, du champ d'intervention en lien à la thématique LCD/GDT, de l'organisation réseau/programme).

6 PERSPECTIVES

Les préoccupations du ReSaD autour de son programme s'organisaient en 3 axes : 1. La mise en œuvre, 2. Le dispositif, 3. La stratégie. Cette partie met en avant les perspectives d'évolution du programme en lien avec la dynamique de réseau et les questionnements évaluatifs du ReSaD. Les propositions d'évolution ont d'abord été articulées autour de ces questionnements. Compte tenu que le ReSaD est un réseau en cours de structuration, il a aussi été proposé de mettre en perspective certaines de ces recommandations avec les conditions de réussite d'actions d'un réseau d'action collective³².

Elles se basent sur les constats et les recommandations qui en découlent proposés par Efficoop, confrontés aux points de vue des parties prenantes du ReSaD suite à un travail de concertation avec les plateformes. Une première étape a été menée à Saly avec l'ensemble des plateformes. Puis au niveau de chaque plateforme en groupe autogéré (cf. compte rendu en annexe). Pour fluidifier la lecture de cette partie et la bonne appropriation des recommandations, les questions évaluatives sont rappelées en chaque début de chapitre. Le croisement entre questionnements évaluatifs et critères d'évaluation est rappelé en annexe.

6.1 Réflexions en lien aux questions évaluatives du CARI

6.1.1 La mise en œuvre

6.1.1.1 Rappel des questions évaluatives

En lien avec la mise en œuvre du programme, 3 axes de questionnements ont été posés dans les termes de références :

- Interroger la visibilité et la compréhension des actions du ReSaD par les membres des plateformes et par les divers partenaires locaux, nationaux et internationaux. Une attention particulière sera accordée aux représentants de la Convention des Nations Unies pour la Lutte Contre la Désertification, de la Grande Muraille Verte, et des Ministères de l'Environnement et des collectivités territoriales dans les pays.
- Interroger la capacité des actions menées à produire les effets attendus dans le cadre des actions concernant le renforcement de capacité (partage d'expériences, formations, capitalisation). Pour le renforcement thématique, on accordera de l'importance à l'amélioration des pratiques des membres des plateformes dans leurs projets de gestion durable des terres. Pour le renforcement transversal, on s'attachera à identifier l'amélioration des compétences internes des membres des plateformes sur les sujets organisationnels (cf page 10). A ce titre, la prise en compte des femmes et des jeunes dans les activités de renforcement de capacités sera analysée, ainsi que la diversité des organisations touchées. Des données complémentaires qualitatives seront à collecter par le(s) consultant(s) en complément des données de suivi du projet.
- Interroger la capacité des actions menées à produire les effets attendus dans le cadre des actions de plaidoyer (diffusion d'information, cadre de concertation, participation à des événements). La prise en compte des diverses échelles de plaidoyer (national, régional et international) sera nécessaire, et l'attention sera portée spécifiquement sur la capacité du réseau à co-construire des positions avec

³² Pour garder une cohérence d'analyse avec la partie analytique, il a été réutilisé la proposition de Guy Le Boterf. Typologie utilisée dans l'analyse évaluative – partie « effets ».

ses membres sur les thématiques liées gestions des terres et climat et à les porter ensuite lors de rencontres multi-acteurs. La diversité des effets possibles d'actions du plaidoyer, entre faire connaître, sensibiliser et influencer les prises de décisions pourra être abordée.

6.1.1.2 Constats

- **La visibilité du réseau a été renforcée à l'issue du ReSaD 2 mais sa compréhension par les acteurs du secteur comme par les membres des plateformes reste partielle.**

Des efforts importants ont été faits sur le ReSaD 2 sur les aspects de communication : site internet ReSaD, mise en application d'une charte graphique, valorisation de l'appartenance au réseau au sein des supports de communication des plateformes membres, etc. Le réseau a gagné en visibilité. Ce gain de visibilité s'exprime aussi par une participation accrue des plateformes à différents espaces de concertation, aussi bien à l'échelle nationale, régionale qu'internationale. Le programme ReSaD 2 a permis la consolidation des acquis de la phase précédente du programme en termes de reconnaissance. Les plateformes membres du ReSaD sont considérées comme « des acteurs incontournables ». Au-delà d'une simple participation, les représentants nationaux du réseau ReSaD sont ponctuellement sollicités pour leur appui-conseil et sont invités à siéger dans différentes instances nationales au titre de la Société Civile.

A titre d'exemple, le SPONG participe et/ou a participé « *au comité national de sélection des PMF-FEM, au comité de pilotage du PNUE, au comité de pilotage du programme de renforcement des capacités au Burkina Faso de l'Initiative pour la Grande Muraille Verte au Sahara et au Sahel, au comité national d'écriture du FIE* ».

Ces acquis ne s'accompagnent toutefois pas de la bonne compréhension de ce qu'est le ReSaD par les acteurs de développement et d'une bonne connaissance du programme. Au niveau des acteurs du secteur d'abord. Le niveau de relation qui existe entre le ReSaD, les plateformes, et le CARI semble peu clair pour les acteurs rencontrés, même les partenaires du programme : Qui est qui ? Qui fait quoi ? Qui est membre de quoi ? Ce déficit de compréhension est alimenté par différentes sources : singularité de l'approche, superposition du programme d'intervention et de la dynamique de réseau avec un cumul de mandat des différents représentants du ReSaD, transversalité de la thématique LDC/GDT, intégration du réseau au sein de chaque plateforme différente d'un pays à l'autre, etc. Au niveau des membres des plateformes ensuite. La principale source d'incompréhension semble porter sur l'articulation entre le réseau et le programme ReSaD et les bénéficiaires finaux de l'action. Un projet à destination exclusif des membres ou à destination des acteurs du secteur ? La nature même des actions que le réseau peut porter fait aussi débat, en lien avec son objectif, au-delà du programme. Ce déficit de compréhension par les membres renvoie entre autre à l'absence ou la perte d'une vision commune partagée des finalités du ReSaD au niveau des plateformes elles-mêmes.

- **Les capacités des organisations à la base pour lutter contre la Désertification et/ou la dégradation des Terres ont été renforcées**

Les activités de renforcement de capacités mises en œuvre ont été bénéfiques pour les acteurs qui y ont participé, aussi bien au niveau des collectivités territoriales que des membres des plateformes. Leurs retombées sont multiples :

- Une meilleure connaissance et compréhension des concepts techniques : approche de GDT et de Neutralité en matière de Dégradation des Terres (NDT) ;
- Une internalisation des stratégies pour lutter contre la désertification en interne des structures ;
- Un renforcement de leurs pratiques en ingénierie de projet ;
- Une meilleure compréhension du contexte d'intervention : code forestier, IGMV, etc. ;
- Le développement de leur réseau ;

- Etc.

La participation à des formations formelles et l'utilisation des outils d'information mis à disposition du réseau ne sont pas les seuls biais d'apprentissage. La participation physique à certaines rencontres comme la délégation de responsabilité par les plateformes (représentation du ReSaD à une conférence, mise en œuvre d'une action, etc.) sont autant de vecteurs d'apprentissage par l'action pour les OSC. La souplesse qu'a chaque plateforme à adapter le/les sujets et les formats des activités pour le renforcement de leurs membres contribue sans nul doute aux retombées positives du projet.

Sans remettre en question la pertinence des actions menées, qui a été confirmée par les bénéficiaires interrogés, ces retombées multiples au niveau de chaque organisme restent de faible ampleur en terme de ressenti sur les évolutions induites sur leurs pratiques. Au niveau des collectivités territoriales, l'articulation faite par le réseau avec d'autres activités hors champs du programme ReSaD 2 (autres composantes du programme FLEUVE, programme en lancement « Closing the gap », etc.) vient intelligemment renforcer les effets de l'action et poursuivre le processus d'apprentissage initié avec les activités menées par le ReSaD 2. Au niveau des membres des plateformes, on peut s'interroger sur la stratégie globale du parcours d'accompagnement proposée au sein de chaque plateforme en lien avec le cycle d'apprentissage (articulation entre le renforcement de compétences techniques sur la thématique de LCD/GDT et le renforcement de la structure elle-même pour renforcer sa capacité à agir, en lien au référentiel de compétences qui cherche à être développé/ciblé).

Au-delà du renforcement de capacités direct des OSC, le programme a permis une montée en puissance des plateformes. Les activités du ReSaD ont également permis aux plateformes sahéliennes de structurer les activités thématiques autour d'actions concrètes en matière de LCD/GDT.

Pour conclure, il peut être souligné que le programme est resté sensible à la question du genre et de la jeunesse. Les activités telles qu'elles ont été mises en œuvre par les plateformes et la coordination ont favorisé la participation de toutes les catégories/profils d'acteurs dans l'action, sans pour autant chercher à faire une discrimination positive pour l'une ou l'autre des catégories. Les études de cas effectuées lors de l'évaluation comme l'échantillon des personnes interrogées témoignent de cette réalité d'approche.

➤ **L'approche pour renforcer les capacités d'actions de plaidoyer et de lobbying a été éprouvée**

Le dispositif mis en place par le ReSaD permet d'agir sur l'ensemble de la chaîne de décision de l'échiquier politique : en amont et en aval, dans les pays et dans les instances internationales et facilite l'implication de la société civile dans la lutte contre la désertification. On retiendra de l'évaluation que, d'un point de vue général, les membres des plateformes considèrent comme judicieux d'agir sur les deux fronts.

La participation à des événements internationaux, l'organisation d'espaces de concertation entre leurs membres (etc.), la production collaborative de positionnements communs (etc.) a amené progressivement le personnel des plateformes à monter en compétences et être reconnus pour son expertise. Si les effets de l'action de plaidoyer et de lobbying restent difficilement mesurables à cette échelle d'analyse, les témoignages des institutions confortent l'idée d'une nette évolution des capacités du ReSaD et de ses membres dans ce domaine, et donc, par effet induit de l'impact de leur message.

Cette montée en compétence sur la force du plaidoyer s'inscrit dans un apport mutuel réseau ↔ membres. Un acteur témoigne : « A la participation aux COP (...) il y a une énorme évolution. Au début les gens étaient dans le groupe Afrique mais il n'y avait pas de dynamique réseau. Mais à la dernière COP on a vu participer de façon effective les membres du ReSaD au nom du réseau avec une préparation et des rendus dans leurs pays ».

Enfin, la reconnaissance des plateformes nationales dans leur pays d'implantation va de pair avec une montée en puissance de ces dernières sur les actions de plaidoyer, mais aussi (et surtout) par leurs capacités à mobiliser les OSC et à proposer un positionnement commun.

Si le lien entre actions de plaidoyer et consolidation du positionnement des plateformes auprès des institutions est avéré, leurs retombées sur la dynamique de réseau, bien qu'existante, reste minime par rapport au potentiel (rayonnement sur les membres).

6.1.1.3 Les évolutions proposées

1. Avoir une approche proactive et inclusive des membres et des partenaires pour favoriser la compréhension du programme

L'appropriation du programme ReSaD par les membres des plateformes est partielle. La plupart des membres des plateformes ont des attentes vis-à-vis du programme qui ne sont pas en concordance avec ce qu'il peut effectivement faire et/ou soutenir. Cette méconnaissance ou confusion est aussi alimentée par la superposition réseau / programme. De plus, les différents temps de concertation avec les membres des plateformes (atelier d'évaluation et sondage) confirment leur désir de mieux comprendre le ReSaD ainsi que de mieux être impliqués dans le choix des actions – conditions de base pour garantir une bonne implication des membres. En réponse, il est proposé :

- **D'organiser une réunion de présentation détaillée du programme, son cadre logique, ses objectifs, être explicite sur ce qui peut être fait ou pas dans le cadre le programme, les conditions, etc. La renouveler annuellement à l'occasion de la présentation des rapports annuels d'activité.**
- **De faire participer les membres des plateformes à la définition des programmes annuels de leur plateforme d'appartenance.**

Les plateformes adhèrent à ces deux propositions. La nécessité d'informer, d'impliquer mais aussi de responsabiliser est soulignée. L'organisation d'ateliers de programmation d'activités avec les membres des plateformes ainsi qu'un atelier bilan annuel vient compléter la proposition Efficoop. Il est aussi souligné l'importance de décliner les actions – dans la présentation aux OSC – pour une meilleure appropriation.

La mise en œuvre pourrait être assurée en responsabilité partagée par la coordination et les points focaux de chaque plateforme. La coordination pourrait assurer l'harmonisation de l'approche et s'assurer d'un niveau de communication similaire entre les pays. Les plateformes seraient en charge de l'organisation, de l'animation et du reporting. La participation physique de la coordination aux événements (via le VSI) pourrait apporter un plus à l'action, renvoyant à l'échelle internationale du réseau. Le rôle des membres des plateformes est ici celle de la participation active lors des événements, dans une logique de collaboration du réseau et de ses membres dans l'élaboration de son programme/plan d'actions triennal et annuel.

Comme l'appropriation du programme par les membres, l'appropriation du programme par les partenaires effectifs ou potentiels est partielle. Les plateformes, en recherche permanente de financement, doivent être proactives dans l'information, la communication qu'elles leur délivrent. Il s'agirait de :

- **Travailler sur l'intégration de la communication ReSaD au sein de la communication de chaque plateforme pays pour en faciliter la compréhension par les acteurs du secteur à l'échelle pays (dont l'entrée est souvent celle de la plateforme).** Si cette proposition est bien reçue par les plateformes, la poursuite du renforcement de la communication étant perçue comme importante, il convient de rester vigilant à ne pas basculer dans une forme d'ingérence dans la communication des plateformes. Plusieurs actions concrètes complémentaires peuvent être menées, soit par les plateformes elles-mêmes soit avec l'appui du dispositif ReSaD dont : (I) une présentation de l'intégration de l'action ReSaD au travail entrepris par la plateforme (intégration

sur le fond et mise en corrélation de dynamique plateforme et ReSaD) ; (ii) un appui spécifique à certains membres (s'ils en éprouvent le besoin) pour le renforcement de leur stratégie de communication (comme cela a été le cas pour le ReSaD 2), favorisant un niveau de communication « ReSaD » dans chaque pays ; etc. Elle s'inscrit en lien avec la valorisation des outils communs ReSaD (cf. recommandation ci-après).

- **Chaque année, les plateformes pourraient communiquer et informer les principaux acteurs et partenaires techniques et financiers du secteur (a minima : AFD, DUE, points focaux GMV et UNCCD, UICN)** en leur présentant l'ensemble des activités réalisées, les actions en cours et d'identifier avec eux les possibilités de collaboration éventuelles. Pour cela, plusieurs possibilités s'offrent à elles : i) visite aux principaux acteurs et partenaires techniques et financiers pour leur présenter ii) organisation d'une journée « portes ouvertes » ; etc. Ces actions doivent toutefois se baser sur un format adapté au public ciblé (une « porte ouverte » ne s'adresse pas à un même public que des rendez-vous « face-à-face ») et sur un discours consolidé par des données de « fonds » ne se limitant pas à simple compte rendu d'activités.

2. Renforcer la stratégie de diffusion et de valorisation de l'information ReSaD

L'effort effectué dans le cadre de ReSaD 2 en matière de diffusion de l'information et de communication a eu des effets multiples positifs mais d'intensité variée : renforcement de capacité des membres, visibilité du réseau, identité, etc. Ces efforts sont en partie freinés par la faible utilisation par les membres des plateformes du site Internet du ReSaD et de son centre de ressources. Outre la difficulté d'accès à Internet, il faut aussi noter l'absence de liens dynamiques y conduisant sur les pages Internet des plateformes sahéniennes membres du ReSaD. Par ailleurs, les productions / contributions des plateformes sahéniennes sont à la fois peu nombreuses et peu visibles, les remontées « spontanées » de documents sont quasiment inexistantes alors même par exemple que certains membres produisent des documents/supports en langue locale. A la suite des consultations avec les acteurs, on retiendra comme recommandations opérationnelles prioritaires à poursuivre :

- **La diversification des canaux de diffusion** : site internet, ateliers, réseaux sociétaux, etc. Cet effort doit être poursuivi. Pour aller plus loin il est par exemple proposé d'installer sur les sites Internet des plateformes sahéniennes membres du ReSaD voire sur celles de partenaires (Sénégal, Tchad, Mauritanie) des liens actifs vers le site du ReSaD et vers son centre de ressources.
- **La diversification des supports de production.** L'utilisation de différents supports : papiers, vidéos, audio (etc.) est en grande partie axé sur des campagnes d'information et de sensibilisation. Le besoin est toutefois aussi réel dans le cadre des actions de renforcement de capacités des membres. La diffusion plus systématique de supports papiers techniques à l'issue de rencontres (power point de restitution, manuel de formation et guides méthodologiques, etc.) – aujourd'hui fait par voie numérique - est à entreprendre.

Au-delà de l'accès à l'information, la visibilité d'un réseau passe par la mise en avant de ses productions. Cela renforce également le sentiment d'appartenance. **Rendre plus visible et valoriser les productions des membres** en lien avec le ReSaD sur le site internet tel que les notes de position de chaque plateforme, les études de cas et les études thématiques qui sont aujourd'hui intégrées au module de form'action, etc. Des solutions simples, qui n'alourdissent pas le travail en cours peuvent être trouvées. Par exemple un bouton widget³³ sur le site internet ReSaD « position de la SC ». Il convient aussi d'être prudent en gardant une certaine harmonisation dans le niveau des informations mises en ligne. L'équipe de coordination pourrait assurer un juste équilibre entre valorisation des acteurs et maintien d'un message cohérent et simple

³³ Un widget est outil de création de trafic sur une page web. Il prend l'aspect d'un bouton sur une page web et renvoi directement à un espace dédié. Si la fonctionnalité n'est pas intégrée au site actuel, ce type d'application est généralement facilement rajoutable.

d'accès. La remontée de l'existant à la coordination restant de la responsabilité des plateformes, la coordination peut avoir un rôle d'accompagnateur et de facilitateur dans la mise en place de la démarche.

Enfin, en vue de l'ouverture de l'espace « centre de ressources » aux membres (alimentation de l'espace pensé de manière collaborative), il convient **d'intégrer la stratégie de diffusion dans un cadre plus global dans une stratégie de gestion des connaissances collaboratives.**

3. Spécifier les types d'apprentissage et les modes de collaborations

Le renforcement de capacité (RC) dans le cadre de ReSaD, s'appuie notamment sur la formation, la gestion des connaissances et la capitalisation des bonnes pratiques. Aujourd'hui, le volet « RC » est un creuset regroupant toutes les formes de RC avec un champ large ouvert aux membres. Les formations couvrent aussi bien des aspects gestion de projet que des aspects techniques de LCD/GDT ou de plaidoyer. La capitalisation (études de cas et études thématiques) est essentiellement tournée sur les aspects techniques. Certains besoins ne sont pas pris en compte. L'ensemble ne permet pas un suivi et une lisibilité clairs de l'action. Comme solution réaliste et priorisée par les plateformes, il est retenu de définir de façon différenciée les renforcements de capacité et les services à mettre en œuvre pour chacune des parties prenantes du réseau :

- Le réseau à l'échelle inter-plateformes.
 - **Proposer un Renforcement de Capacités ciblé selon le besoin spécifique de chaque plateforme afin qu'elles développent leurs compétences.** Cette proposition est dans la veine de la proposition plus haut ciblant plus spécifiquement la stratégie de communication – si une plateforme en a le besoin – ce pour garantir un niveau de développement similaire au sein du groupe qui aurait un impact sur la dynamique réseau.
 - **Instaurer une logique d'entraide (elle existe mais reste encore très informelle et ponctuelle).** Si les échanges de Saly ont fait ressortir un désir de plus grande collaboration et entraide entre membres, le transfert de compétences entre les plateformes pour permettre à chacun d'avancer et d'éviter un maillon faible reste une démarche complexe à mettre en application. Cette recommandation participant par ailleurs au renforcement de l'identité réseau et au sentiment d'appartenance, il semble toutefois intéressant de la tester sur un champ restreint d'application préalablement identifié par les plateformes. Cela renvoie à la bonne identification des points forts de chaque plateforme et son désir de mettre à disposition cette expertise comme « savoir collectif » au bénéfice du réseau. Dans cette logique d'apprentissage mutuel, il a été proposé que tous les ans, un atelier d'échanges d'expériences autour des activités ReSaD soit faite entre les plateformes. Elle exigerait la formalisation de l'apprentissage sur une action menée, ce par chaque plateforme, pour qu'elle puisse être ensuite partagée avec les autres plateformes. Cette proposition a été jugée trop lourde et/ou exigeante par une partie des plateformes. Le niveau d'apprentissage et d'entraide entre les plateformes – autour du ReSaD - doit être défini au regard des réalités de chaque plateforme et des enjeux pays. Aussi, **il est proposé qu'une réflexion sur ce point soit menée la première année de mise en œuvre du ReSaD 3.** Suivrait une mise en application pilote en année 2 et la consolidation de l'approche en année 3.
- Le réseau à l'échelle de chaque plateforme.
 - Les plateformes dans la relation avec leurs membres. L'atelier de Saly a fait ressortir que les quatre plateformes s'accordent sur le fait que la vocation prioritaire du réseau est d'échanger, fédérer les connaissances et les acteurs selon le principe d'une communauté de pratique pour la LCD/GDT. Une communauté de pratique facilite la résolution de problèmes en permettant la mise en relation de personnes ayant de mêmes types de problématiques à

résoudre. **L'échange entre pairs semble être un bon levier de mobilisation et de dynamique interne à chaque plateforme pour faire vivre le « groupe ReSaD » à l'échelle nationale.** Il s'agira, comme cela est déjà fait, de poursuivre les rencontres et échanges de bonnes pratiques entre structures membres des plateformes rattachées au ReSaD et de les animer autour de cet axe. Ces rencontres pourront être associées à des temps d'appui-conseils assurés par les plateformes (organisation de témoignages, mise à disposition d'outils, intervention d'une personne extérieure, etc.). Ces rencontres ne doivent pas faire l'objet d'un atelier formel en plénière mais être des rencontres en petits groupes autour d'une séance de travail. La formalisation de cette capitalisation d'expériences devra être faite à l'issue de chaque rencontre.

- Dans la veine de la proposition précédente, il serait intéressant d'assurer une meilleure diffusion et valorisation des formations. Le prochain programme doit viser une démarche plus **systematique de production de supports d'apprentissage opérationnels et harmonisés, qui peuvent être utilisables/échangeables entre les plateformes** (support méthodologique de base que les plateformes peuvent ensuite adapter/compléter selon les réalités du pays). La recherche de la qualité et de l'efficacité est à privilégier à la quantité. De plus, si une gestion des connaissances trop organisée est apparue peu adaptée pour certaines plateformes, une connaissance plus fine des besoins des membres et plus largement du membership de chaque plateforme semble nécessaire. En effet, la connaissance du niveau d'investissement envers le réseau que les membres sont prêts à faire reste encore mal maîtrisée, ne permettant pas d'apporter une réponse adaptée en terme de dispositif.

6.1.2 Le dispositif

6.1.2.1 Rappel des questions évaluatives

En lien avec le fonctionnement du ReSaD, 2 axes de questionnements ont été posés dans les termes de références :

- Interroger la qualité du fonctionnement interne à chaque plateforme concernant la gestion de l'information, la mobilisation et l'implication des membres dans le réseau ReSaD. Un regard attentif sera porté à la capacité de réseautage de chaque plateforme, dans son aptitude à nourrir en interne un sentiment d'appartenance de ses membres à ce réseau thématique sur le Sahel et la gestion durable des terres.
- Interroger la pertinence et l'efficacité de l'articulation entre les plateformes et la coordination générale en matière de suivi des activités, d'accompagnement technique et de positionnement. Les modalités de travail entre la coordination, les points focaux et les chargés de liaison sont à analyser dans une optique d'améliorations futures pour une meilleure efficacité du réseau.

6.1.2.2 Les constats

➤ **Une dynamique réseau en interne de chaque plateforme à améliorer**

La dynamique « ReSaD » a été associée dans chaque plateforme selon une logique différente et a abouti à des dynamiques variables. Mais le constat reste le même au niveau des quatre plateformes.

Compte tenue de la diversité des champs d'actions (plaidoyer, formation, communication, etc.), du principe de décentralisation de la coordination du programme et de l'animation du réseau au sein de chaque plateforme, le dispositif est « gourmand » en compétences métiers à l'échelle des plateformes. Le temps

nécessaire à la mise en œuvre opérationnelle des activités ReSaD (dynamique réseau et programme d'intervention) au niveau de chaque plateforme a été estimé à un temps plein/plateforme. C'est la fonction du point focal national³⁴. Si cette estimation homme/jour reste réaliste, face à la diversité des champs d'actions (plaidoyer, formation, animation de réseau, communication, etc.) il était illusoire de penser pouvoir réunir l'ensemble de ces compétences au sein d'un même individu. Pour faire face à cette difficulté, les plateformes ont développé différentes stratégies. Toutefois, l'animation du réseau en interne de chaque plateforme reste un maillon faible au niveau de chaque plateforme.

En miroir, la mobilisation des membres est aussi une difficulté récurrente. Le sentiment d'appartenance des membres au réseau est pourtant réel mais ne semble pas suffisant pour fédérer dans la durée. La faible connaissance des membres des plateformes sur le programme et leur non implication dans les étapes de programmation des activités ne favorisent pas l'appropriation du dispositif. Mais on peut aussi renvoyer cela à un manque de réflexion/ prise de conscience par les membres eux-mêmes de leurs droits mais aussi et surtout de leurs devoirs envers le réseau.

➤ **Une organisation efficace inter-plateformes dans une logique de programme, à renforcer dans une logique de réseau**

L'articulation du réseau s'apparente aujourd'hui à un fonctionnement en faisceau. Il est basé sur un fonctionnement centralisé au niveau de la coordination du programme, le CARI. Il renvoie à des relations assez hiérarchisées de l'organe de coordination du programme vers les plateformes. Cet état de fait résulte de la superposition du plan stratégique du réseau au programme ReSaD 2. Si cette approche est ingénieuse elle met sous tension les équipes qui doivent rendre des comptes auprès de leurs différents partenaires, entre autres financiers, sur la bonne avancée des activités. Ainsi, la nécessité de coordonner les activités opérationnelles et d'être efficace dans cette action bride les opportunités de collaboration et d'échanges entre membres, plus risquées – plus complexes. Cette organisation est perçue aujourd'hui comme efficace d'un point de vue projet. La plus-value du CARI et sa compétence métier sont reconnues par les plateformes et nullement remis en question qu'il s'agisse de coordination du programme ou de l'animation du réseau. Mais elle est vécue comme trop descendante d'un point de vue dynamique de réseau. Une collaboration plus réciproque au niveau vertical mais aussi entre les plateformes est aujourd'hui désirée par les parties prenantes. Ces niveaux de collaboration existent. Par exemple, le ReSaD 2 est marqué par le début d'échanges informels entre les plateformes et/ou membres des plateformes mais cela reste encore embryonnaire. Ils peuvent et doivent être renforcés pour que les bénéfices d'une action en réseau puissent se faire pleinement sentir.

Sur un autre aspect, la coordination s'est en partie décentralisée avec l'appui d'une VSI – installée à Ouagadougou. Cette ressource humaine de proximité a facilité les relations entre les membres et la coordination mais aussi inter-plateformes.

Si on s'attarde sur le membership du réseau, les membres côté « Nord » et côté « Sud » sont complémentaires et s'apportent mutuellement. Cela s'inscrit dans la veine des constats internationaux qui considèrent que les pays qui ne sont pas victime directement de la désertification sont sur un positionnement différents que ceux qui en subissent les conséquences. Cette différence de positionnement, si elle est vécue dans les faits et considérée comme pertinente – car les deux parties s'apportent mutuellement – elle n'est pas forcément affichée en tant que telle, ni dans la programme ni dans la dynamique réseau. Cet état de fait tend à minimiser (ou en tout cas rendre moins visible) l'apport mutuel qui pourrait être fait d'une part, et la consolidation des relations entre acteurs au « Nord » et au « Sud » d'autre part.

³⁴ Il n'est pas fait mention ici du chargé de liaison, qui est impliqué sur un temps partiel dans les activités pour ce qui concerne les aspects plus institutionnels et de cohérence à la politique interne à la plateforme.

6.1.2.3 Évolutions proposées

4. Revenir sur les fondamentaux : l'identité du réseau

Il apparaît nécessaire pour assurer la viabilité du réseau qu'il se **dote d'une vision stratégique commune à moyen-long terme, déconnectée du temps programmatique**. Qu'est ce que les membres veulent préserver dans la dynamique du réseau ReSaD en dehors de ce qui est « activé » par le programme ? Vers quels résultats tangibles souhaitent-ils aller pour lutter contre la désertification ? Quels modèles de collaboration doivent être mis en place entre les plateformes - avec la coordination du réseau ? Quelle est la plus-value du ReSaD par rapport à la plateforme elle-même – quel est son rôle ?

Compte tenu de son importance, ce travail nécessite toutefois un temps important de concertation entre les plateformes pour que les décisions soient prises collégialement. **Au cours des 6 premiers mois du ReSaD 3, à partir du travail préliminaire effectué à Saly en décembre 2017 (cf. compte rendus en annexes), définir la vision commune du réseau** ReSaD et identifier les chemins pour y parvenir en tenant compte des spécificités de chacune des composantes. Il s'agira également, tout en tenant compte de la volonté exprimée à Saly, de déterminer le type de réseau vers lequel les plateformes et le CARI souhaitent aller.

5. Permettre la distinction entre les fonctions de coordination/gestion et d'animation

Actuellement la dynamique du réseau ReSaD est confondue avec le programme triennal soutenu par l'AFD. Il en va de même pour la fonction de coordination/administration du programme et de celle de l'animation du réseau. Ces deux fonctions ont été longtemps assurées par la même personne ce qui a été source de confusion et a rendu complexe (face aux impératifs opérationnels d'une logique programme) d'accorder un espace nécessaire à l'animation du réseau. Cette réalité se retrouve aussi bien au niveau du ReSaD que des plateformes elles-mêmes.

Au niveau de la dynamique réseau au sein de chaque plateforme. Plusieurs solutions ont été envisagées. Celle qui a fait l'unanimité au niveau des plateformes est de **mettre à disposition de chaque plateforme une enveloppe globale destinée à la mobilisation des ressources humaines**. L'effort devra tout particulièrement être mis sur la fonction d'animation du réseau ReSaD en interne à chacune. A charge pour elles de proposer une solution RH qui réponde à l'exigence du programme et de proposer le temps de mobilisation de chaque personnel (métier) à mobiliser.

Aujourd'hui l'enveloppe allouée est un temps plein et des enveloppes ponctuelles pour la prise en charge d'un personnel dédié en lien avec les activités du projet. Il s'agirait ici de ne pas donner plus mais de laisser la latitude à chaque plateforme de proposer son organisation RH avec un temps a minima de 50% à 70% pour la fonction de Point focal et une attribution claire des autres affectations du temps de travail à des compétences nécessaires au réseau. Il renvoie aussi à la responsabilisation des plateformes, et au respect de leur organisation et autonomie dans l'action.

La condition *sine qua non* reste la présentation claire des équipes mobilisées, des répartitions des fonctions/tâches au sein de l'équipe pays avec une répartition du temps de travail. Pour ne pas avoir une trop grande disparité entre les plateformes, ces dernières, avec la coordination, pourraient s'accorder sur la liste des fonctions et tâches à réaliser et le niveau de compétences minimum requis pour chacune (renvoyant à un statut : stagiaire/service civique, volontaire de solidarité international, expertise junior-middle-senior, etc.). Les plateformes pourront par ce travail plus facilement identifier les tâches chronophages et récurrentes, comme l'alimentation des bases de données (recensements, mise en ligne des documents, etc.), la communication, qui peuvent être facilement confiées à des stagiaires et services civiques.

Au niveau du réseau. Il est proposé de mieux distinguer la fonction de coordination/gestion de celle d'animation. Il s'agirait donc d'une fonction support pour accompagner la coordination à la mise en place d'une animation ReSaD décentralisée au sein de chaque plateforme – en vue d'une harmonisation et une

cohérence collective à l'échelle du réseau. Sa mission serait entre autre de mettre en place au niveau de chaque plateforme des outils harmonisés pour les aider à assurer l'animation efficace de leurs membres respectifs engagés dans le ReSaD. Cette proposition est en lien avec la proposition précédente sur la mobilisation des différentes compétences métiers pour assurer l'ensemble des fonctions « ReSaD », et à la potentielle délégation de fonction à des membres des plateformes (nécessité d'avoir des outils de communication pour une délégation de fonction efficace et « labellisé » ReSaD). Il s'agira ensuite d'accompagner la coordination à l'intégration de temps de travail/d'approche favorable à la consolidation de la dynamique réseau. Compte tenu des difficultés de recherche de cofinancement déjà existantes, la fonction d'animation pourrait être assurée par un VSI. La mobilisation d'une ressource humaine « volontaire » reste une stratégie de structuration à court terme. Aussi, il convient que les plateformes réfléchissent en parallèle à un montage institutionnel durable à moyen et long terme pour la viabilité du dispositif. Cette question pourrait être associée au chantier de réflexion (revenir aux fondamentaux) cité précédemment. Elle devra débiter par une définition d'un cahier des charges précis pour les deux fonctions, en lien avec le montage institutionnel et les procédures de collaboration souhaitées entre les membres. Pour le prochain triennal, le VSI aurait un rôle « tampon » entre l'ancienne et la nouvelle organisation choisie. Il faciliterait la mise en place du process et la création d'outils avec l'appui de la coordination.

6. Responsabiliser davantage les membres des plateformes

Toujours dans la recherche de couvrir l'ensemble des compétences métiers nécessaires à l'association développement du réseau et programme opérationnel ReSaD, il est proposé que **chaque plateforme s'appuie sur certains membres pour accéder à des compétences nécessaires au réseau** (cf. point J et G des ateliers autogérés). Ce **principe de délégation** est déjà appliqué par les plateformes, de manière plus ou moins formel, plus ou moins structuré. La bonne mise en œuvre de ce principe nécessite des outils communs et des documents de cadrage ainsi qu'une redevabilité et une mise à disposition des documents produits par le délégataire à la plateforme. **Ceci n'exonère pas la plateforme d'un suivi de ces délégations, au contraire, il est nécessaire** d'assurer une supervision et un contrôle des messages portés. Un autre « garde fou » est à pendre en considération ici pour la mise en application généralisée de ce principe. Le niveau d'implication d'une organisation dans un réseau est généralement oscillant dans le temps, dépendant de ses autres impératifs, de ses besoins et intérêts prioritaires du moment. Aussi, il est souhaitable de cibler cette délégation sur des missions ponctuelles dans le temps, qui ne nécessitent pas une implication dans la durée. Son suivi n'en sera que facilité.

Les réponses des membres au sondage viennent contrarier cette piste. Les contributions que sont prêts à faire les membres autour d'une mise à disposition de ressources humaines bénévoles pour animer un atelier ou représenter le ReSaD lors d'évènements sont loin de faire l'unanimité³⁵. Si ces résultats sont à pendre avec précaution puisque faiblement représentatifs de l'ensemble des membres ReSaD, ils renvoient à la nécessité d'une meilleure conscientisation des membres sur leurs droits mais aussi leurs devoirs vis-à-vis du réseau.

³⁵ Réponses au sondage « Qu'êtes-vous prêt à faire pour bénéficier des activités proposées dans le cadre du programme ReSaD ? » – sur 18 répondants :

- « Animer bénévolement des ateliers, des rencontres » = non et non, pas du tout : 5 ; oui sous condition : 8 ; oui et oui absolument : 3 ; pas de positionnement : 2.
 - ⇒ Conditions cités : réciprocité (entre membres), accompagnement par le ReSaD (si besoin), cohérence entre l'action collective du ReSaD et l'action individuelle de la structure, qu'il y est un intérêt pour notre structure, le bénévolat doit s'accompagner d'une prise en charge de déplacements, logement et nourriture, le bénévolat doit s'accompagner d'une prise en charge de déplacements, logement et nourriture.
- « Représenter bénévolement le ReSaD lors d'évènements » = non et non, pas du tout : 3 ; oui sous condition : 9 ; oui et oui absolument : 5 ; pas de positionnement : 1.
 - ⇒ Conditions cités : Dans le cas où ces ateliers se tiennent à Bamako et que la durée soit limitée.

En effet, la dynamique réseau ReSaD dépend également de la dynamique au sein de chacune des plateformes qui le constitue. Cette dynamique n'est pas qu'à sens unique. Si les membres peuvent et doivent se poser la question de la valeur ajoutée pour eux de participer à la vie du réseau, il faut aussi qu'ils s'engagent sur ce qu'ils sont prêts à faire et doivent faire pour que le réseau puisse vivre, être dynamique. Par ailleurs, les plateformes ont des pratiques qui participent à la relation de confiance entre elles et leurs membres cependant, elles ont aussi une visibilité partielle de leur membership et n'assurent pas toujours un suivi des délégations qu'elles délivrent à leurs membres au risque de compromettre leur crédibilité. Plusieurs leviers sont proposés :

- **Affiner la connaissance du membership des plateformes en lien avec la LCD/GDT.** Poursuivre au niveau de chacune des plateformes, la cartographie et la caractérisation de ses membres en s'appuyant sur des stagiaires et/ou des services civiques et sur la mise à disposition d'outils communs.
- **Simplifier l'implication des membres des plateformes.** Il est d'abord proposé que l'engagement des membres des plateformes au sein du réseau soit formalisé. Il s'agira **d'élaborer une charte signée par les membres des plateformes** qui souhaitent s'impliquer dans le réseau. Ce document indiquerait les engagements réciproques qu'ils prennent dans le cadre de la vie du réseau mais aussi que la plateforme, et plus largement le ReSaD prend (logique de labellisation proposée à Saly). Ainsi, au sein de chaque plateforme, les membres « ReSaD » constitueraient un groupe identifié au sein du membership – plus large – de chaque plateforme et rattaché à la plateforme. Cela existe déjà au niveau de certains membres. L'objectif est triple. Du côté ReSaD, cela permettra un meilleur ciblage des acteurs concernés par le ReSaD au sein des membres de chaque plateforme. Côté plateforme, cela permet l'identification d'un noyau dur motivé, pouvant/souhaitant s'impliquer activement dans l'action. Pour les membres des plateformes. Cela facilite la bonne compréhension de ce qu'est le ReSaD et de sa place dans cette dynamique.
- **Renforcer le suivi.** Les plateformes assurent un suivi rapproché des délégations qu'elles donnent à leurs membres dans le cadre du ReSaD. Ceux-ci sont tenus d'une redevabilité et d'un partage des informations à la plateforme. Pour faciliter la délégation et le suivi, un kit de communication et des outils (feuille de route, objectif), à destination de la personne responsabilisée doit pouvoir être fourni. La base de ce kit serait un outil standardisé, commun à l'ensemble des plateformes pour garantir le maintien de « la ligne commune du ReSaD ». Il pourrait ensuite être complété par les points focaux en lien aux événements, à la réalité ReSaD de chaque plateforme, etc.
- **Clarifier l'offre de services.** Les plateformes doivent pouvoir revendiquer une offre de services, structurée et formalisée, un package de services (formations, ateliers de capitalisation, d'échanges d'expériences, rencontres avec les PTF, informations sur la LCD/GDT/LDN, etc.) articulée avec la dynamique de réseau (rencontres statutaires régulières, participation à la programmation,...). Dans l'offre proposée, il convient de trouver des leviers fédérateurs par l'offre de services tout en restant en droite ligne avec la vocation du réseau. A titre d'exemple, les membres ont plusieurs fois exprimés leurs attentes envers l'appui au financement de leurs actions. En réponse, le réseau peut privilégier leur formation à la recherche de financement (ce qu'il a fait), la mise à disposition d'outils et l'orientation de ses membres vers des sources de financements pour répondre à cette attente plutôt que de mobiliser des fonds et devenir un guichet (action qui ne serait pas en phase avec l'objet du réseau tel qu'il est aujourd'hui annoncé). Enfin, les solutions précédemment proposées permettront un meilleur ciblage des besoins et des réponses aux attentes des membres.

6.1.3 La stratégie

6.1.3.1 Rappel des questions évaluatives

En lien avec les capacités de planification stratégique du ReSaD, 3 axes de questionnements ont été posés dans les termes de références :

- Interroger la pertinence des modalités de gouvernance actuelles au regard des ambitions du réseau à l'international et la qualité des relations partenariales du réseau aux échelles nationales et internationales. L'évaluation analysera entre autres la pertinence du choix d'une évolution potentielle du réseau vers une formalisation juridique (statut juridique propre), au regard des ambitions de déploiement du réseau dans le futur.
- Interroger la stratégie opérationnelle et la capacité du réseau à se situer dans un environnement concurrentiel en matière d'intervention pour le développement rural en zones arides (sur la base de la stratégie proposée en 2016). Sur la base du document de planification stratégique produit par les membres du comité de pilotage en 2016, une attention particulière sera accordée à l'analyse des échelles d'intervention, en particulier au regard de l'ouverture d'un axe "accompagnement des initiatives locales" pour la suite des activités du réseau.
- Interroger l'efficacité de la stratégie de mobilisation des ressources mises en œuvre pour répondre à l'objectif de pérennité du réseau. Dans une optique de renforcement du réseau, l'évaluation proposera un regard critique sur les différentes sources de financement existantes et possibles permettant de faire vivre le réseau, et sur leur évolution dans le temps. Ces trois axes doivent permettre de produire les éléments nécessaires à la projection du réseau dans l'avenir, dans une perspective de déploiement géographique de ses actions (quid des relations avec le Tchad et le Sénégal ?), mais aussi de sa stratégie d'intervention (équilibre entre les différents types d'activité) et de financement (diversification des sources de financement, sécurisation du réseau).

6.1.3.2 Les constats

➤ **Les prémices d'un réseau fort**

Le membership du réseau est un facteur fort de crédibilité et légitimité du réseau. Le regroupement d'acteurs agissant sur un espace africain à une échelle inter-pays ; l'intégration d'acteurs originaires de territoires non touchés ; la fonction de faitière des membres (etc.) sont autant de points forts qui participent à la légitimité du réseau. Si l'ouverture vers d'autres pays frontaliers a pu être discutée avec les acteurs du secteur, la consolidation de l'existant et la montée en puissance du réseau semble aujourd'hui prioritaire. Elle n'exclut pas le développement de relation partenariale privilégiée avec d'autres réseaux et membres de réseau, comme cela a été le cas sur le ReSaD 2 (Drynet et RADD0) autour d'actions précises.

Dans cette recherche de consolidation des acquis, la formalisation juridique du ReSaD, avec un statut qui lui serait propre ne semble pas une nécessité à ce stade de développement. Au contraire, elle pourrait entraîner une lourdeur administrative et financière qui freinerait la dynamique de réseau, encore en construction. Toutefois, il est important que chaque partie prenante puisse abriter juridiquement les activités « ReSaD » selon un mécanisme clairement défini et transparent. Aujourd'hui, les plateformes sahéniennes peuvent le faire. L'hébergement juridique au sein de chaque plateforme ou par le portage d'un de ses membres (cas du GTD qui est un réseau informel, les activités sont portées juridiquement par le CARI), tout comme la capacité de chacun à expliquer cette logique – au sein de sa propre structure mais aussi des autres plateformes – sont des pré-requis.

Au niveau de son organisation, le ReSaD fonctionne aujourd'hui :

- De manière décentralisée dans sa stratégie partenariale. Les liens partenariaux sont assurés à différents échelons, national, régional et international. Les plateformes sont responsabilisées à l'échelon national. Les relations à l'échelon régional et international, sont assurés par la « machine » ReSaD, sous la supervision de la coordination (CARI). Cette articulation est pleinement efficace et assure un ancrage adapté à tous les échelons, une responsabilisation et implication de chaque acteur mais aussi un apport mutuel des acteurs.
- En faisceau dans sa dynamique de collaboration entre membres : de la coordination vers les plateformes, des plateformes vers leurs membres. Le plan stratégique du réseau a été aligné au programme ReSaD 2. Cette réalité a entraîné à une structuration du réseau plutôt pyramidale et hiérarchisée. Les espaces de coopération restent limités au profit d'une coordination centralisée efficace et sécurisante pour l'action. Il en résulte une organisation pertinente autour de la mise en œuvre des activités. Le pilotage général du projet, qui implique l'ensemble des plateformes, a montré son efficacité. Le CARI assure la coordination et l'animation du projet. Son savoir-faire et sa plus-value dans l'action sont reconnus par les plateformes. La présence d'un VSI sur le terrain a permis, entre autre un rapprochement entre la coordination et les plateformes, donc une meilleure circulation de l'information. Des marges de progressions doivent encore être trouvées pour assurer un meilleur équilibre entre impératifs opérationnels et dynamiques de réseau induites.

➤ **Un positionnement novateur, une stratégie programme/réseau à affiner**

La structuration même du programme et les leviers d'action sur lesquels il s'est positionné pour faire évoluer l'intégration des organisations issues de la société civile dans la lutte contre la désertification sont hautement pertinents dans leurs axes d'intervention.

Au niveau de son positionnement stratégique, le programme ReSaD 2 est à la jonction entre deux mondes : les programmes d'intervention descendants découlant des stratégies internationale régionales et nationales, et les projets ascendants (bottom-up) impulsés par la société civile. Ce positionnement reste très novateur dans le paysage de l'aide, résultant des actions pour « pousser la société civile » à prendre pleinement son rôle, et du désir des programmes d'intervention à large échelle d'approcher au plus près « de la base ». Elle induit une réalité complexe pour les parties prenantes pour sa réalisation : accès à des cofinancements, lisibilité des dynamiques induites par les actions, etc. Dans cette configuration, la spécialisation du réseau sur la LCD/GDT est une force. On peut regretter que le ReSaD reste concentré quasi exclusivement sur les acteurs institutionnels et associatifs.

Au niveau de certaines des activités (dans notre cas la form'action), le ReSaD s'est positionné comme un catalyseur à l'innovation portée par la société civile et pour la société civile. Ainsi, les OSC, au delà de la participation à l'opérationnalisation de textes, ont été positionnées comme des acteurs à part entière, et contributeurs d'une approche émergente dans le secteur et auprès des acteurs de terrain que sont les collectivités locales. Ceci est une réelle plus-value de positionnement du réseau. Le ReSaD dispose d'atouts pour faire de cette expérience un axe de développement. Pour que cette capacité à conduire des actions pilotes devienne un de ses axes de développement, le ReSaD doit mieux structurer sa capacité à détecter les idées neuves et à mobiliser rapidement les compétences et expertises multiples pour mettre au point les innovations puis les diffuser.

➤ **Une stratégie de mobilisation des ressources complexe**

Le positionnement singulier du ReSaD et de son programme induit de fait une stratégie de cofinancement tout aussi novatrice que complexe à exécuter. La capacité du ReSaD à « greffer » une partie de ses activités à des programmes stratégiques descendants, qui s'intègre dans la CNCCD, est remarquable. Cela a permis entre autre une forte cohérence externe du programme mais aussi une grande efficacité par une économie d'échelle importante dans la mise en œuvre des activités. Il convient toutefois de mettre en garde sur les risques potentiels d'une instrumentalisation du dispositif par les institutions ou une trop grande recherche d'adaptation du dispositif face aux liens forts établis avec les partenaires financiers.

Cette approche nouvelle nécessite un réapprentissage au niveau des partenaires mais aussi et surtout en interne du réseau lui-même pour (i) que les plateformes gagnent en expertise sur la fonction de fundraising, (ii) que les membres des plateformes appréhendent les réalités financières du programme.

6.1.3.3 Les évolutions proposées

7. Renforcer le développement de partenariat technique hors programme

Le ReSaD s'est essentiellement axé sur le développement de son réseau partenarial en lien direct avec ses objectifs programmes. Afin de poursuivre sa croissance, le réseau gagnerait à développer de nouveaux partenariats. La piste de partenariats avec des institutions scientifiques a été explorée lors de la phase évaluative et s'avère intéressante. Cela pourrait s'inscrire dans le cadre du développement du centre de ressources mais pas uniquement. « Asseoir » certains positionnements, renforcer certains ateliers d'échanges d'expériences par la diffusion de connaissances scientifiques vulgarisées, etc. La période semble propice puisque l'importance de créer des liens inter-disciplines et inter-secteurs pour une meilleure efficacité de l'action est aujourd'hui reconnue de tous. A titre d'exemple, l'IRD a revue sa politique d'intervention pour mieux s'ancrer dans le Développement en se rapprochant davantage des acteurs de terrain.

8. Le ReSaD comme catalyseur d'innovation pour et par la société civile

Comme souligné, l'expérience de la form'action est un bel exemple du potentiel du réseau pour être un catalyseur d'initiatives « pour et par la société civile ». Pour se faire, le ReSaD doit pouvoir intégrer la capacité à :

- **formaliser l'apprentissage sur l'expérience vécue (capitalisation formalisée).** Ce point renvoie à la recommandation précédente d'identifier les champs d'apprentissage et d'entraide inter-plateformes. Elle renvoie aussi à une meilleure mise en avant du processus innovant. Il est proposé que cet axe soit développé comme une composante propre, séparé des autres activités, même s'il peut être assimilé à du renforcement de capacités d'acteurs ou tout autre axe d'intervention. Cela en facilitera le suivi, l'apprentissage, et par la suite la duplication.
- **Mobiliser rapidement les acteurs du réseau.** En complément des points précédemment évoqués, le concept de mise en place/identification de pools d'experts au sein du réseau est à réfléchir.
- **Essaimer le projet.** Une fois l'innovation éprouvée, elle doit pouvoir être passée à une échelle plus large et sortir du programme historique pour devenir un projet à part entière. Là encore, définir ce champ d'action comme composante spécifique facilitera ce travail. Ce point renvoie à l'idée de pouvoir dissocier coordination d'un programme et animation du réseau, pour que ce dernier soit en capacité d'accueillir plusieurs programmes distincts.

9. Poursuivre et développer les actions aux trois niveaux : national, régional et international

Les trois dimensions du ReSaD sont peu perçues par les membres des plateformes comme par certains de leurs partenaires. Il convient tout d'abord de **poursuivre l'organisation d'ateliers d'échanges régionaux et internationaux**. Au-delà de la résonance sur la reconnaissance des plateformes dans leur pays, ces événements favorisent les rencontres inter-acteurs et « consolident le maillage entre les plateformes ». La planification de ces rencontres, attachées sur le triennal 2015-2018 au programme FLEUVE ou aux activités du ReSaD non intégrées directement au programme d'intervention ReSaD (participation à l'évènement Desertif'actions porté par le CARI), doit, à l'unanimité des plateformes, être poursuivie.

Pour faire vivre le réseau et renforcer le lien entre les plateformes, Il est proposé d'**organiser, au cours des trois ans du programme ReSaD 3**, dans l'idéal une fois par an dans chaque plateforme, **des temps inter-plateformes impliquant les membres des plateformes qui accueillent**. Pour les occasions support de ces

rencontres qu'il s'agisse de formation ou de tout autre évènement (AG, séminaire, ateliers,...), les représentants et membres des plateformes accueillies participent et contribuent activement à l'évènement. Cette action reste limitée par la contrainte financière. L'intégration de ces temps de rencontres à la préparation d'évènements d'envergure peut faciliter la recherche de cofinancement.

Toujours dans une logique d'ampleur et de dynamique de réseau, il est proposé de **penser les restitutions des COP comme un évènement de plus large ampleur que l'action de redevabilité** (cf. étude de cas Niger – rencontre du 04 décembre 2017). Au-delà de la pertinence de l'approche, qui pourrait s'intégrer dans une démarche d'information du grand public, de mise à niveau des membres ou encore de dynamique de réseau par l'implication active des membres, cela renvoie à une stratégie de cofinancement qui fait sens. Cette démarche qualité reste consommatrice de temps et de moyens. Elle devra nécessiter une implication conjointe des plateformes et de la coordination pour garantir leur succès. Les membres des plateformes y ont un rôle à jouer. Leur responsabilisation et la mise en avant de leur devoirs envers le réseau, dans une logique de gagnant-gagnant – peut être un levier à leur mobilisation.

Enfin, il est proposé de tendre progressivement vers le renforcement de l'argumentaire. « *Le défi est de faire émerger le langage terrain pour le promouvoir et le valoriser dans le plaidoyer* », (plateforme). Si ce point n'a été que très peu entendu lors de la phase de terrain, il reste important à considérer dans une démarche de plaidoyer de cette ampleur. L'ensemble des représentants d'institutions rencontrées souligne la capacité du réseau à mobiliser la société civile, ce qui est une réelle expertise en soi. Certains, sous forme de conseils/perspectives ont mentionné que, maintenant que cette expertise de mobilisation était avérée, l'importance de travailler sur la force de l'argumentaire était la suite logique. Asseoir son discours avec davantage de données chiffrées – remontées du terrain – semble l'orientation progressivement souhaitée. De même, pouvoir mieux justifier – autrement quantifier – la représentativité du réseau semble un des enjeux futurs pour maintenir la crédibilité/la force du réseau. Les collaborations initiées avec des instituts scientifiques, par exemple au Niger avec l'IRD et AGRYHMET (programme Racines-Sahel.org³⁶) sont des pistes intéressantes à creuser.

10. Cadrer l'ouverture à de nouveaux partenaires à l'échelle nationale

La recherche de cofinancements reste une activité difficile et chronophage qui conditionne fortement la capacité des plateformes à mettre en œuvre les activités contractualisées. La thématique de la LCD est aujourd'hui encore peu financée contrairement à des entrées plus sectorielles (sécurité alimentaire ...). **Parmi donc les voies envisagées pour les mobiliser, l'établissement de passerelles avec les thématiques de la sécurité alimentaire, la préservation de l'environnement, l'agro-écologie qui drainent des fonds a été évoqué à de nombreuses reprises.** Cette recherche de passerelles ne doit pas se faire au détriment de l'identité du réseau (LCD/GDT).

- **Effectuer un travail de production sur les liens et interactions entre LCD et les différents domaines/secteur d'intervention et approches** (agriculture familiale, agro-écologie, gestion des espaces naturelles, etc.). Il s'agira ici de mettre en cohérence la singularité de la plateforme avec la logique d'intervention (et de mise en application de la convention CNCCD) au niveau de chaque pays d'action. Au niveau des membres des plateformes, c'est aussi une piste intéressante pour les fédérer/impliquer/mobiliser. Ce travail devrait également permettre d'alimenter le travail autour de la réflexion sur le champ d'intervention dans lequel se positionne le ReSaD pour lutter contre la désertification : qu'est ce que la Lutte Contre la Désertification ? Où commence et où s'arrête le

³⁶ La SFR RACINES a été créée par des institutions partenaires engagés dans la recherche pour le développement sur le thème de la résilience des agro écosystèmes sahéliens face au climat et aux usages. L'objectif général de la SFR RACINES est de fédérer une communauté active, opérationnelle et reconnue de recherche, de formation par la recherche et d'innovation. L'enjeu est d'accroître la contribution de la communauté des chercheurs aux actions de développement. Elle s'inscrit dans une recherche scientifique de niveau international ancrée sur les priorités du développement, la production de connaissance pour le développement (recherche, formation et innovation).

travail du ReSaD – par rapport champs et aux domaines d'intervention ? Ce travail renvoie aux fondamentaux. Il peut la aussi se coupler à la proposition 1.

Par ailleurs, le réseau a fait le choix de cibler comme bénéficiaires privilégiés de ses actions, les collectivités locales. Il est donc important pour les plateformes de mener, dans leurs pays respectifs et auprès des bailleurs internationaux, une veille active à partager avec leurs membres sur la décentralisation et les programmes qui s'y rapportent :

- **Actualiser et rendre accessible dans chaque pays, les notes de situation sur l'avancée de la décentralisation**, les projets / programmes intervenant auprès des collectivités sur le thème de la LCD/GDT. Ce type de travail a été fait dans le cadre des ateliers FLEUVE. Cette démarche peut être reprise et réalisée au niveau de chaque plateforme, à travers l'animation de groupes de travail ReSaD – hors programme d'intervention – et ainsi expérimenter la dynamique des groupes ReSaD au niveau local.

6.2 Regard sur les mécanismes de réseau

L'atelier de Saly a mis en avant comme vocation prioritaire du réseau de tendre vers une communauté de pratiques. Les communautés de pratiques permettent de servir trois grandes priorités : (i) appréhender et comprendre les évolutions de son environnement, (ii) optimiser les processus de production de biens et de services, (iii) veiller à conserver et à développer les savoir-faire critiques d'une organisation³⁷.

Il convient toutefois d'être vigilant et de ne pas « tomber dans le piège » d'un amalgame entre fonctionnement en réseau et communauté de pratique. Si les liens restent étroits, il est important de bien définir la philosophie de collaboration vers laquelle souhaite tendre le ReSaD.

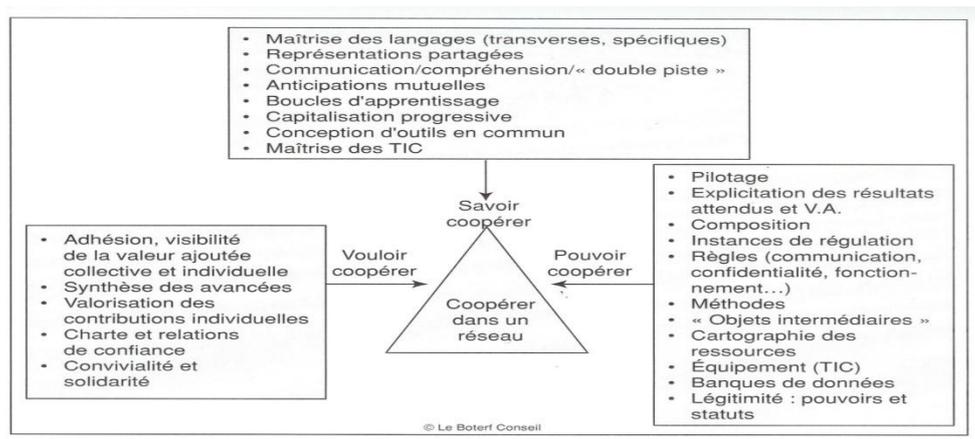
Le travail ci-dessous souhaite contribuer à cette réflexion. Il constitue une ébauche mise à disposition du ReSaD, de ce qui pourrait être un « tableau de bord » pour un **réseau d'action collective**³⁸ qui est un des types de réseau décrit par Guy Le Boterf et auquel pourrait être apparenté le ReSaD.

Pour ce type de réseau, l'auteur a organisé les conditions de réussite autour de trois entrées : Pouvoir / Savoir / Vouloir coopérer.

³⁷ Selon Parot-Monin-Sebal. Livre Blanc : les communautés de pratique. Knowongs - pôle production Rhône –Alpes, 2004.

³⁸ Le réseau d'action collective est un réseau qui a une finalité explicite de production ou d'action. Il peut notamment avoir pour but de « constituer une force collective de proposition ou d'influence », de « réaliser un projet opérationnel » - Travailler en réseau et en partenariat – Comment en faire une compétence collective - Guy Le Boterf

Figure 13 : Les conditions de réussite d'un réseau d'action collective. Sources : Guy Le Boterf.



Le tableau ci-dessous présente l'appréciation d'EFFICOOP de la situation du ReSaD au regard des conditions de réussite proposées par l'auteur. Sur cette première lecture qui nécessiterait d'être travaillée collectivement, les conditions du « Pouvoir Coopérer » et du « Savoir coopérer » apparaissent comme majoritairement positives. Les marges de progrès sont plus importantes pour les conditions du « Vouloir Coopérer ».

POUVOIR COOPÉRER					Commentaires / pistes de progression
--	-	+	++		
			X		Le pilotage est efficace mais centralisé. Il faut questionner la montée en puissance de la responsabilisation des membres pour leur plus grande implication dans le pilotage du réseau. ⇒ Susciter la montée en responsabilisation des plateformes membres dans une projection d'une plus grande implication de membres à l'horizon ReSaD 4.
			X		Si les résultats attendus sont explicites du fait du programme et de la confusion projet de réseau et programme, l'explicitation de la valeur ajoutée attendue n'est pas totalement la même pour tous. De plus elle n'inclut pas suffisamment l'échelon de base à savoir les membres des plateformes, ne favorisant pas une fédération forte de ces derniers. ⇒ Définir une vision long terme commune et les chemins de changement propres à chacun pour y parvenir.
		X			Deux des quatre membres du réseau associent en leur sein des acteurs divers (chercheurs, entreprises, agences publiques). Ces présences sont peu ou pas utilisées/valorisées. Par ailleurs, la question de la présence de réseaux d'acteurs "bénéficiaires" et/ou "partenaires" reste posée (ROPA, Réseaux de collectivités,...) ⇒ Mieux valoriser la diversité des acteurs parties prenantes dans la vie et le choix des priorités du réseau
			X		Le COPIL est en place et se réunit trimestriellement. Cependant c'est une instance technique dans laquelle à l'exception du GTD, les élus des plateformes ne sont pas représentés. Absence d'une instance vraiment politique. Néanmoins, le COPIL a joué son rôle dans la gestion des conflits. Le réseau a démontré sa capacité de résilience. ⇒ Réfléchir à une meilleure implication des élus des plateformes - et scinder comité de pilotage du programme et du réseau
		X			Les membres des plateformes du réseau sont en attente d'une offre de services et d'accès à des financements par le réseau (droits) mais très peu d'entre eux sont dans une attitude d'apporter au réseau (devoirs) ⇒ Établir une charte des droits et devoirs des membres des plateformes du réseau.
			X		Le ReSaD, avec les plateformes a développé progressivement des méthodes de travail communes. A poursuivre. ⇒ Plateformes : capitaliser et partager entre elles leurs bonnes pratiques
			X		Il y a une bonne circulation de l'information qui a été mise en place par la coordination et dans le cadre du COPIL : cahier des charges, suivi des dossiers, suivi des prises de décisions, etc. ⇒ A développer sur les aspects de structuration du réseau – hors activités opérationnelles rattachées au programme.
			X		Ce travail a été effectué et les informations sont accessibles via le site Internet. ⇒ A affiner : les plateformes ont encore une faible connaissances des ressources des autres. Les ressources mises en avant via l'annuaire et la cartographie peuvent encore être affinées pour une utilisation plus intuitive et mieux ciblée.
			X		La mise en réseau des sites Internet des membres reste à faire. L'accessibilité à Internet et donc au site Internet du ReSaD et à ses informations pose encore problème. L'outil dropbox permet la mise en commun simplifiée des dossiers partagés. Elle a été accompagnée d'une mise à niveau de l'ensemble des équipes pour une utilisation fluide de l'outil. Facebook dont l'accessibilité est meilleure est utilisé en complément.

					Chaque plateformes utilisent des outils qui leurs sont propres, en lien avec les TIC de leur plateforme : e-mail, Whatsapp, facebook, etc. ⇒ Mettre en réseau de façon dynamique les sites internet des membres du ReSaD et le site du ReSaD ⇒ Consolider la stratégie existante de communication autour des alternatives TIC à Internet : Facebook mais aussi Whatsapp ou autres
Banque de données			X		Le centre de ressources collaboratif est opérationnel. Sa gestion est assurée par la coordination. Son alimentation doit être assurée par les plateformes. Les plateformes sahéliennes sont "spontanément" peu contributrices à son enrichissement et leurs productions insuffisamment mises en valeur, de même que celles de certaines parties prenantes : agriculteurs, scientifiques, collectivités...L'acceptation des membres à échanger leurs documents est mitigée. ⇒ Mieux valoriser les productions existantes des plateformes sahéliennes (détacher des documents de synthèse leurs contributions) ⇒ Établir des règles préalables sur le niveau d'accès aux documents de manière concertés avec les membres des plateformes, voir un niveau d'accessibilité différentier public / membre réseau
Légitimité : pouvoirs, statuts					Cf. instance de régulation
SAVOIR COOPÉRER					
	--	-	+	++	Commentaires / pistes de progression
Maîtrise des langages				X	Ce point ne présente pas, en état, une difficulté, les acteurs évoluant dans le même champ. Et étant tous aguerris à des collaborations dans un contexte interculturel.
Construction et actualisation de représentations partagées			X		Ce travail peut être considéré comme à l'œuvre pour ce qui est du plaidoyer notamment au niveau international. Il est à approfondir pour la partie RC en matière de LCD/GDT/LDN : qui veut-on renforcer ? Les plateformes en tant que telles ? Leurs membres ? Les plateformes et leurs membres ? Pour quels types d'actions ? Avec quels bénéficiaires ? ⇒ Renvoie à l'idée d'une meilleure intégration des membres des plateformes dans la planification des activités du programme et à une meilleure diffusion de l'information sur ce qu'est le ReSaD en interne du réseau.
Communication /compréhension "double piste"		X			Des marges de progression existent. Il n'est pas certain que les parties prenantes se connaissent/reconnaissent suffisamment pour être en capacité d'une compréhension double piste telle que décrite. ⇒ Organiser des rencontres inter-plateformes hors activités du programme pour favoriser une meilleure connaissance entre les membres.
Anticipations mutuelles ³⁹		X			Le ReSaD n'en est pas encore là, même si quelques prémices apparaissent. Le leadership fort de la coordination vis-à-vis de la mise en œuvre du programme AFD peut constituer un frein en même temps qu'il est "confortable" pour les différentes plateformes. Le manque d'autonomie financière des plateformes est également une contrainte. ⇒ Principe à cultiver progressivement dans le temps, et qui doit émerger des plateformes.
Boucle d'apprentissage			X		Cette logique de prise de recul sur le fonctionnement du réseau est à l'œuvre notamment via le COPIL mais beaucoup de choses se font encore de façon informelle, non explicitées, non formalisées. ⇒ Systématiser la prise de recul sur le fonctionnement du réseau et accentuer les coopérations inter-membres. Renvoie à la proposition d'une réappropriation commune sur les points de fonctionnement fondamentaux du réseau sur les 6 prochains mois.
Capitalisation progressive		X			Au niveau des activités à l'échelle nationale, des comptes rendus de formation, d'ateliers plus sur la forme que sur le fonds qui ne constituent pas des supports de partage de connaissances avec les membres qui n'ont pas pu y participer. ⇒ Poursuivre un travail sur la qualité des productions plus que la quantité. ⇒ Tous les ans chaque plateforme, autour d'une activité qu'elle aurait menée, doit formaliser l'expérience, en retirer son apprentissage, et le partager aux autres.
Conception d'outils en commun			X		De nombreux outils communs et pertinents ont été produits. ⇒ Les marges de progrès sont surtout dans leur appropriation, utilisation (enrichissement plus spontané, des mise en cohérence, synergie optimisés
Maîtrise des TIC			X		Le recours à des moyens TIC alternatifs à Internet (Facebook) mais aussi Whatsapp (Niger) montre une certaine adaptabilité face aux difficultés rencontrées dans l'accès à Internet. Formation reçue sur les TIC commune utilisé (dopbox, centre de ressources, etc.) ⇒ Une piste de réflexion à poursuivre, des usages à approfondir dans l'état actuel de l'accès à Internet.
VOULOIR COOPÉRER					
	--	-	+	++	Commentaires / pistes de progression
Adhésion, visibilité de la valeur ajoutée		X			L'adhésion est marquée par la volonté, l'engagement d'en être acteur (donner, recevoir, rendre). Si au niveau des plateformes elles-mêmes, l'adhésion a progressé, elle n'est pas tout à fait acquise et reste à consolider. Le travail reste quasi entier au niveau des membres des plateformes. =

³⁹ Capacité des membres d'un réseau à établir des connivences est « d'aller vite » à partir de comportements types permettant à chaque membre d'anticiper et d'évaluer les possibilités de coopération et d'échanges avec les autres. – Travailler en réseau et en partenariat – Guy Le Boterf.

collective et individuelle					En parallèle, si la valeur ajoutée semble évidente pour le plaidoyer à l'échelle internationale et la reconnaissance des plateformes comme représentantes crédibles des OSC dans le domaine de la LCD/GDT/LDN au plan national, elle est moins évidente sur l'impact sur les politiques nationales et sur le volet RC des OSC membres dans ce même domaine. ⇒Renforcer l'animation, travailler sur le projet "Réseau", sa vision, la valeur ajoutée que l'on peut en escompter collectivement et individuellement... ⇒Mieux communiquer au niveau des membres des actions menées à l'échelle nationale.
Synthèse des avancées	X				Cet aspect n'est pas du tout pris en compte jusque-là. ⇒Prendre un temps dans les COPIL et au sein de chaque plateforme pour formaliser, objectiver, illustrer les avancées du réseau, de ses membres et de ses bénéficiaires
Valorisation des contributions individuelles		X			Cf. Banque de données - insuffisantes prises en compte et partage des productions ⇒Faire du centre de ressources une vitrine de productions de qualité des plateformes et de leurs adhérents/membres
Charte et relations de confiance		X			A l'échelle inter-plateformes, une relation de confiance a été instaurée et les conflits sont résolus collectivement. Toutefois, par un manque de lecture harmonisée de la vision du ReSaD au sein des différents membres, des foyers de tensions existent. (malentendus, frustrations, incompréhension). Au sein des membres des plateformes, cette relation de confiance est à consolider. ⇒Travail à effectuer dans la suite de celui sur la vision à moyen long terme. ⇒Rédiger une charte à destination des membres des plateformes charte reprenant les points de base de fonctionnement du réseau et es différentes parties prenantes (droits et devoirs).
Convivialité et solidarité			X		Une certaine solidarité s'est exprimée entre plateformes sahéliennes pour faire face à des difficultés rencontrées par les uns ou les autres. Des relations interpersonnelles se sont développées entre certains responsables des plateformes. Ces éléments sont positifs mais occasionnels. ⇒Développer des rencontres inter-plateformes au travers de représentation/participation à des évènements ou échanges de pratiques, etc.
SCORE	1	8	13	1	

Ce qu'il faut retenir sur le chapitre 6

10 recommandations phares ont été proposées pour la prochaine phase de mise en œuvre du plan d'actions du ReSaD pour :

- L'amélioration de la fourniture de services aux membres.
 1. Avoir une approche proactive et inclusive des membres et des partenaires pour favoriser la compréhension du programme.
 2. Renforcer la stratégie de diffusion et de valorisation de l'information ReSaD.
 3. Spécifier les types d'apprentissage et de modes de collaborations.
- L'amélioration de son fonctionnement.
 4. Revenir sur les fondamentaux : l'identité du réseau.
 5. Permettre la distinction entre les fonctions de coordination et celle d'animation.
 6. Responsabiliser davantage les membres des plateformes.
- L'amélioration de sa planification stratégique.
 7. Renforcer le développement de partenariat technique hors programme.
 8. Positionner le ReSaD comme catalyseur d'innovation pour et par la société civile.
 9. Poursuivre et développer les actions aux trois niveaux : national, régional, international.
 10. Cadrer l'ouverture à de nouveaux partenaires à l'échelle nationale.

7 CONCLUSION GÉNÉRALE

Le programme ReSaD 2, mené par le réseau du même nom, a pleinement rempli ses objectifs opérationnels.

En matière de renforcement de capacités – à destination des agents de terrain

- Des productions jugées de qualité.
- La conception du module de form'action, reconnu comme pertinente, apprécié par les acteurs, et qui s'inscrit dans la dynamique de deux autres programmes en vue de la concrétisation de ses projets et de l'essaimage de la formation.
- Des cibles pertinentes formées (autorités de base et OSC ouvrants sur le terrain) pour favoriser une meilleure prise en compte des problématiques de la LCD
- Des outils remobilisables et diversifiés mais encore peu connus et qui nécessitent une appropriation par l'agent de terrain (en langue française uniquement) pour les rendre opérationnels.
- Une remobilisation des acquis déclarée par les membres des plateformes et certains « gardes-fous » mis en œuvre pour assurer la viabilité des acquis dans le cadre des formations (au niveau des collectivités intègre les difficultés récurrentes des remplacements fréquents du personnel en formant à la fois les élus, les services techniques et le personnel permanent fixe).

Le manque de moyens financiers et l'accès à des subventions pour la réalisation d'actions concrètes (microprojets) restent la limite citée unanimement dans les trois pays sahéliens pour permettre une remobilisation des acquis/apprentissages.

En matière de plaidoyer – à destination des institutions

- Un renforcement de la crédibilité et visibilité du ReSaD et de ses membres auprès des instances nationales et internationales
- Une légitimité renforcée reposant sur son membership, sa singularité thématique et son ancrage territorial
- Des institutions qui perçoivent le ReSaD et ses membres comme des partenaires de développement.
- L'implication des institutions dans les événements organisés par le ReSaD

- « Il y a l'esprit ReSaD », plateforme.

L'atteinte des objectifs du programme n'était pas le seul objectif de l'intervention ReSaD, il devait aussi permettre la poursuite de la structuration du réseau. Lors de la première phase du ReSaD, le réseau devait se créer, se structurer autour de ses acteurs clés et apprendre à fonctionner collectivement autour d'objectifs communs. En ce sens, le ReSaD a atteint son objectif, de nombreux marqueurs de viabilité sont observés :

- La reconnaissance et une légitimité du réseau, de ses membres mais aussi de ses représentants.
- Un bénéfice mutuel ressenti et le désir d'agir ensemble dans une logique de réseau.
- La capacité à gérer les situations de crise et de potentiels conflits en interne dans un contexte interculturel.
- Des activités qui sont menées hors cadre de financement. La crainte de voir le réseau s'éteindre en cas de non financement a été mis en berne par le fait que le réseau, entre deux phases de financements à su poursuivre un minimum d'actions communes.
- Une forte résilience des parties prenantes. Elle renvoie à la capacité du réseau à s'adapter aux singularité/spécificité de chaque pays et aux opportunités existantes.
- L'existence d'un partage d'information et d'une entraide entre membres signe d'une confiance et estime réciproque.
- Une place dans le dispositif et une plus-value reconnue du CARI.

*« La taille du réseau est bien pour que la synergie ne soit pas trop dispersée mais que nous nous inscrivions à l'échelle sous-régionale...nous nous connaissons, nous nous comprenons »,
plateforme.*

Pour son prochain plan d'intervention, le ReSaD doit poursuivre son développement et ses interventions pour et avec les OSC en accentuant ses actions plus spécifiquement pour :

- Consolider sa dynamique réseau en interne des plateformes avant de penser à toute ouverture du réseau ou de changement de statut juridique ;
- Faciliter en interne comme en externe la compréhension du distingo entre le réseau et le programme mis en œuvre par et pour lui ;
- Spécifier les services proposés et les cibles/acteurs qui y ont accès ;
- Renforcer progressivement la puissance de son plaidoyer et rester vigilant à maintenir une séparation entre stratégie partenariale (entre autre financière) et vocation du réseau (entre autre pour garantir la crédibilité des actions de plaidoyer/lobbying).

Annexe 1. Liens entre les questions évaluatives ReSaD et les critères du CAD de l'OCDE

Rappel sur les attentes du ReSaD sur l'exercice d'évaluation tel que mentionné dans les TDR.

Les éléments de précision suivants ont été identifiés par le CARI et les membres du comité de pilotage du ReSaD comme objectifs de cette évaluation :

- L'amélioration de la fourniture de services aux membres : le ReSaD s'appuie sur un principe majeur qui est sa volonté d'être au service de ses membres, aussi bien avec le renforcement de capacités des membres des plateformes qu'avec les actions de plaidoyer sur l'environnement et la gestion durable des terres. Dans ce cadre, il est nécessaire de s'assurer de la portée de ses actions, de la satisfaction des membres des plateformes et des collectivités partenaires, ainsi que de la visibilité du réseau et de ses messages auprès des institutions. C'est sur cette base uniquement que le ReSaD pourra convaincre, aussi bien en interne à ses plateformes qu'en externe, de sa pertinence et de son utilité. Cet objectif de l'évaluation sur les effets du ReSaD alimentera et sera à mettre en lien avec les deux objectifs qui suivent.
- L'amélioration de son fonctionnement : dans le diagnostic sur le fonctionnement du réseau, il faudra tirer des enseignements et recommandations qui peuvent expliquer les effets en termes de réussites et de faiblesses du réseau. En tant que réseau de plateformes, l'efficacité du ReSaD dépend en grande partie de sa déclinaison et de ses modes de fonctionnement dans les différents pays. D'une bonne fonctionnalité dépendent la qualité des actions du réseau et sa légitimité, aussi bien auprès des acteurs de terrain (renforcement de capacités) que des acteurs institutionnels (plaidoyer). L'objectif sera donc de comprendre les modalités de fonctionnement interne (avec les membres) de chaque plateforme (concernant les actions ReSaD), leur articulation avec la coordination générale, et d'identifier les leviers possibles d'amélioration, en favorisant le partage d'expériences entre plateformes.
- L'amélioration de sa planification stratégique : il s'agira de faire le lien entre les effets analysés et la qualité de la planification stratégique proposée par le ReSaD pour la troisième phase voire au-delà. Depuis sa création, le réseau a mis en place des modalités de gouvernance et une stratégie d'action qui semblent efficaces. Mais afin de pérenniser le réseau et ses actions, dans une perspective de déploiement géographique et partenarial, une amélioration de sa gouvernance, de sa stratégie de mobilisation des ressources et de sa stratégie partenariale sont attendues. Elles seront les garantes de la poursuite et de l'élargissement potentiel du ReSaD.

Le processus d'évaluation devra également permettre de contribuer à renforcer les membres du comité de pilotage : *(i)* par une valorisation plus large des acquis et effets du réseau, *(ii)* par un apprentissage sur ses pratiques organisationnelles grâce à l'analyse de son dispositif, *(iii)* et par une prise de décisions plus éclairée pour la planification stratégique.

Base de travail sur lequel le binôme de consultant a articulé la collecte des données et l'analyse évaluative.

Questions évaluatives tel que mentionnées dans les TDR	Critères de l'évaluation	Mode de collecte de l'information
a/ Évaluer les effets des actions et la qualité des services rendus aux membres des plateformes, aussi bien sur le renforcement de capacités que sur les actions de plaidoyer		
Interroger la visibilité et la compréhension des actions du ReSaD par les membres des plateformes et par les divers partenaires locaux, nationaux et internationaux. Une attention particulière sera accordée aux représentants de la Convention des Nations Unies pour la Lutte Contre la Désertification, de la Grande Muraille Verte, et des Ministères de l'Environnement et des collectivités territoriales dans les pays.	Pertinence/cohérence, durabilité, efficacité, effets	Entretiens + enquête Identifier la perception de parties prenantes et des partenaires par rapport au ReSaD
Interroger la capacité des actions menées à produire les effets attendus dans le cadre des actions concernant le renforcement de capacité (partage d'expériences, formations, capitalisation). Pour le renforcement thématique, on accordera de l'importance à l'amélioration des pratiques des membres des plateformes dans leurs projets de gestion durable des terres. Pour le renforcement transversal, on s'attachera à identifier l'amélioration des compétences internes des membres des plateformes sur les sujets organisationnels (cf page 10). A ce titre, la prise en compte des femmes et des jeunes dans les activités de renforcement de capacités sera analysée, ainsi que la diversité des organisations touchées. Des données complémentaires qualitatives seront à collecter par le(s) consultant(s) en complément des données de suivi du projet.	Efficacité, effets	Entretiens + ateliers pays dédié au renforcement de capacité + enquête+ visite(s) collectivités territoriales Identification de changements significatifs en renforcement de capacités Au sein de chaque plateforme, on pourra s'interroger aussi sur le fait de savoir si la dynamique enclenchée a permis de mieux formaliser et partager les bonnes pratiques au niveau national et/ou si elle a permis de s'approprier des bonnes pratiques des autres plateformes parties prenantes du ReSaD
Interroger la capacité des actions menées à produire les effets attendus dans le cadre des actions de plaidoyer (diffusion d'information, cadre de concertation, participation à des événements). La prise en compte des diverses échelles de plaidoyer (national, régional et international) sera nécessaire, et l'attention sera portée spécifiquement sur la capacité du réseau à co-construire des positions avec ses membres sur les thématiques liant gestion des terres et climat et à les porter ensuite lors de rencontres multi-acteurs. La diversité des effets possibles d'actions du plaidoyer, entre faire connaître, sensibiliser et influencer les prises de décisions pourra être abordée.	Efficacité, effets	Entretiens + ateliers pays dédié au plaidoyer + enquête Identification de changements significatifs en plaidoyer (informer, sensibiliser, influencer)
b/ Évaluer les modalités de fonctionnement du ReSaD et analyser le dispositif au regard de ses objectifs		
Interroger la qualité du fonctionnement interne à chaque plateforme concernant la gestion de l'information, la mobilisation et l'implication des membres dans le réseau ReSaD. Un regard attentif sera porté à la capacité de réseautage de chaque plateforme, dans son aptitude à nourrir en interne un sentiment d'appartenance de ses membres à ce réseau thématique sur le Sahel et la gestion durable des terres.	Pertinence/cohérence, durabilité	Analyse documentaire Entretiens + enquête Analyser les processus de coordination et d'échanges au sein de chaque plateforme, entre plateformes et au niveau général
Interroger la pertinence et l'efficacité de l'articulation entre les plateformes et la coordination générale en matière de suivi des activités, d'accompagnement technique et de	Pertinence/cohérence, Durabilité, efficience	

positionnement. Les modalités de travail entre la coordination, les points focaux et les chargés de liaison sont à analyser dans une optique d'améliorations futures pour une meilleure efficacité du réseau.		
---	--	--

c/ Évaluer les capacités de planification stratégique du ReSaD et ses évolutions possibles dans le futur		
Interroger la pertinence des modalités de gouvernance actuelles au regard des ambitions du réseau à l'international et la qualité des relations partenariales du réseau aux échelles nationales et internationales. L'évaluation analysera entre autres la pertinence du choix d'une évolution potentielle du réseau vers une formalisation juridique (statut juridique propre), au regard des ambitions de déploiement du réseau dans le futur.	Pertinence/cohérence, efficacité, durabilité	Entretiens, analyse comparative avec d'autres réseaux similaires
Interroger la stratégie opérationnelle et la capacité du réseau à se situer dans un environnement concurrentiel en matière d'intervention pour le développement rural en zones arides (sur la base de la stratégie proposée en 2016). Sur la base du document de planification stratégique produit par les membres du comité de pilotage en 2016, une attention particulière sera accordée à l'analyse des échelles d'intervention, en particulier au regard de l'ouverture d'un axe "accompagnement des initiatives locales" pour la suite des activités du réseau.	Pertinence/cohérence, durabilité	Entretiens Identification de la spécificité et de la valeur ajoutée du réseau aux différents niveaux d'intervention
Interroger l'efficacité de la stratégie de mobilisation des ressources mise en œuvre pour répondre à l'objectif de pérennité du réseau. Dans une optique de renforcement du réseau, l'évaluation proposera un regard critique sur les différentes sources de financement.	Pertinence/cohérence, durabilité	Entretiens, intégration des points de vue des différentes parties prenantes.

Annexe 2. Listes des personnes interrogées

Entretiens semi-directif individuel ou en équipe

Burkina-Faso

- AFD Burkina-Faso, Denis Vasseur, chargé de mission
- Secrétariat Permanent du Conseil National pour le développement (SP/CNDD), Pamousa Ouedraogo, coordinateur technique, point focal opérationnel du FEM, entité nationale désignée du CTCN et Justin Goungounga, secrétaire permanent
- Ministère de l'Environnement et du Développement Durable - Unité de Coordination Nationale pour la GMV, Adama Doulkom, Point Focal GMV
- CPP, Michel Taukoana, Directeur général - ingénieur des Eaux et Forêt
- Ministère de l'Environnement de l'économie verte et du changement climatique, Lazare Tagnabou, inspecteur des Eaux et forêts, point focal UNCCD
- IUCN nationale, Estelle Sommé
- SPONG, Omer Ouedraogo, Chargé de programme et mobilisation de ressources, Point focal ReSaD, Sylvestre Tientore, Coordonnateur du SPONG, Chargé de liaison du ReSaD, responsable communication, chargé de programme. Représente le ReSaD à l'OSS, Manon Albagnac, chargée d'appui à la coordination générale, Juliette Compaore, Présidente et Secrétaire Exécutive ONG ASMADE SPONG
- OXFAM, Isakka OUANDAOGO, responsable plaidoyer et Campagne Programme CULTIVONS
- Alfred Gouba : Secrétaire d'Etat auprès du ministre d'Etat, ministre de l'Administration territoriale, de la décentralisation et de la sécurité intérieure
- APEFE, Didier Woirin, Administrateur des Programmes

France

- CIEDEL, Anna-Maria Oliveira, chargée de mission
- CARI, Adeline Derkimba, co-directrice en charge de la thématique Désertification, coordinatrice générale ReSaD, , Christophe Brossé, co-directeur en charge des Affaires générales et point focal ReSaD/GTD, Géraldine Allemand, co-directrice en charge de la communication et des événements, Patrice Burger, Président
- Danaya, Bernard Terris, président et chargé de liaison GTD/ReSaD, Christine Duval, administratrice
- Greenway International, Régis Maubray
- Eau Vive, Christian Houdus
- CFSD, Antoine Cornet
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, Damien Barchiche, point focal UNCCD

Mali

- AEDD, Démé
- AFAD, Ahmed Sekou DIALLO
- AFD Mali, Lamine DIAKITE
- Afrique Verte, Mohamed HAIDIARA
- GCOZA/AIF, Hawa SEMEGA,
- GCOZA, Amidou SACKO, Coordinateur, Groupe de coordination des zones Arides du Mali (GCOZA Mali), Chargé de liaison ReSaD, Ibrahima Semega, Point Focal ReSaD, Assaïtou KEITA, Présidente (entretien téléphonique)
- UICN, Adama TOGO
- Kouloutan COULIBALY, Point focal GMV Mali
- SECO-ONG, Mori Moussa KONATE

Niger

- AFD Niger, Marion Danet, chargée de projet
- Agence Nationales de Financement des Collectivités Territoriales (ANFICT), Sakari Mamane Samoussi, Chef Service Analyse Financière, point focal du projet FLEUVE national
- AGRYTHMET, Damien Hauswirth, assistant technique
- Ambassade de France – SCAC. Vincent Curis et Régis Guillaume, attachés de coopération scientifique et culturelle.
- ANFICT, Sakari Mamane Samoussi, point focal du projet FLEUVE national
- CNCOD/ReSaD, Moussa Halilou, point focal ReSaD/CNCOD et secrétaire général du CNCOD, Ahmadou Gambo chargé de liaison CNCOD/ReSaD et coordinateur du CNCOD, les 3 stagiaires.
- CNEDD, Madame Zaliah Boubacar, chargée de programme LCD/GRN

- Ministère de l'environnement et du développement durable - Direction générale de l'Agence Nationale de la Grande Muraille Verte, Abdou Maisharou, Directeur général - ingénieur des Eaux et Forêt, Point Focal GMV
- Ministère de l'Environnement (EDD), Billa Maina, secrétaire général et Issa Adji, chargé de programme à la direction des normes environnement et développement durable
- IRD, Oumarou Malam Issa, représentant Niger

Tchad

- Lead Tchad, Colette Benoudji, coordinatrice.

Sénégal

- Enda Energie, Ousmane Gning, référent Drynet.

Témoignages « Études de cas »

Burkina-Faso

- APEDR, les trois membres du bureau.
- Solidagro, Sarah GOYENS, Représentante Pays Mali et Burkina Faso
- Commune de Tikaré, membres du conseil municipal.

France

- Danaya, Bernard Terris, président

Mali

- AIF, Bintou BALAHIRA & Hawa SEMEGA

Niger

- Ambassade de France – SCAC, Vincent Curis et Régis Guillaume, attachés de coopération scientifique et culturelle.
- AGRYTHMET, Damien Hauswirth, assistant technique
- Commune de Todori, focus group avec des membres du conseil municipal et les services techniques (7 personnes présentes).
- CNCOD/ReSaD, extrait du rapport de la journée de restitution Lutte contre la désertification face aux défis climatiques et démographiques, Mardi 5 décembre 2017
- Agence Nationales de Financement des Collectivités Territoriales (ANFICT), Sakari Mazmane Samoussi, Chef Service Analyse Financière, point focal du projet FLEUVE national

Ateliers d'évaluation auprès des membres des plateformes

Burkina-Faso

- ANAR, Soumaïla KOUMA, Trésorerie générale
- APEDR / Yako, Sayenbo BONKOUNGOU, Président
- APIL, Abdoulaye OUEDRAOGO, Coordinateur
- APV, Thomas BADO, Chef d'équipe du pilotage de filière
- Association Voute Nubienne (AVN), Boubacar OUILY, Coordinateur
- Autre Terre, Lionel TIENTEGA, Chargé de mission
- CNABIO, Clémence TANKOUANDE, Coordinatrice
- INADES Formation, Ousséni OUEDRAOGO, Chargé de programme GRN
- Mvt Ecologique Burkina Faso, Lazare DOULCOM, Président
- SOS Sahel International, Abdoulaye KARAMA, Chargé de programmes

France

- CARI, Adeline Derkimba, Christophe Brossé
- Danaya, Christelle Duvale te Bernard Terris
- Eau Vive, Laurence Tessier
- Greenway International, Régis Maubray
- Terre et humanisme, Emmanuelle Patetsos

- AVSF, René Billaz
- SCFD, Antoine Cornet
- SalvaTerra

Mali

- ADAF, Baraïma Diall
- ADCOPS, Alidji Hamadou Guitteye
- AEDD, Tiéfing Traore
- AFAD, Ibrahima Coulibaly
- AIF, Hawa Diakité
- ASEDS, Souleymane Cissouma
- ASFEM, Mamadou Coulibaly
- ASICSidiki Dembelé, Sidiki Dembelé
- CERAD, Hamadoum Ouologuem
- GAREF, Oudiouma Coulibaly
- GRAPES, Souleymane Koné
- SECO, Aïssata Keita

Niger

- FORDETER, Tani Sani, membre
- AEN N'Gaina, Mama Maoudé, membre
- ANEB, Mamane Scini, secrétaire général
- ANMOURI, Abdourahamane Moussa, membre
- ANPJ, Madame Maimouna Zapré, secrétaire à la communication
- Bonfery, Amadou Moussa Abdoulaye, membre
- CDR, Mahamadou Oumarou, chef de projet
- Daddo, Ibrahim Hassane, président régional Tillabéri, vice président national
- ECODEL, Hamidou Issouffou, président
- ECODEL, Mahamadou Sani, membre
- GAJEL, Boubacar Alzouma, secrétaire général
- GAP, Fandou Iahussa Bounima, coordonnateur
- GENERAL AID, Ousmane Bâ, membre
- J.F.S, Aboubacar Idrissa, chargé de programme
- OCEDD, Madame Abdoul-Karim Fatoumata Kefi, coordinatrice nationale
- ODID Niger, Illiassou Na-Zndo, coordonnateur national
- VNVP, Ajitua Hassane, président

Sondage auprès des membres des plateformes

- GCOZA ADAF/Gallè
- GCOZA ADRA-Mali
- GCOZA Agence de l'Environnement et du Développement Durable (AEDD)
- GTD Agrisud International
- GCOZA AMAPEES
- SPONG APEDR
- GCOZA ASFEM
- GTD Association la Voûte Nubienne
- CNCOD Association Nationale des Exploitants du Bois du Niger (ANEB)
- SPONG Autre Terre
- GTD CSFD
- GTD Danaya
- GTD eau vive
- CNCOD ECODEL
- GCOZA GRAPES
- GTD GREENWAY International
- SPONG Mouvement Écologique du Burkina
- CNCOD ODID Niger
- GCOZA SECO
- GTD Terre & Humanisme

Groupes de réflexion prospective autogérés

Burkina-Faso/SPONG

- Pierre Omer Ouedraogo SPONG/ReSaD
- Lazare Doucom MoEcB/SPONG
- Sayembo Bonkounbou APEDR/SPONG

France/GTD

Liste des participants non disponible

Mali/GCOZA

Liste des participants non disponible

Niger/CNCOD

- Mahaman Sani ONG ECODEL CNCOD/ReSAD
- Boureima Fandou ONG GAP/CNCOD
- Gambo Ahmadou CNCOD/ReSAD
- Moussa Halilou CNCOD/ReSAD
- Dandi Doubou Hasssoumi CNCOD

Annexe 3. Sources bibliographique.

Documents programme

- Comptes rendus du copil, des missions de suivi de la volontaire ReSaD et des activités pays (formation, note de veille stratégique, rapport de l'atelier stratégique d'élaboration d'un positionnement de la société civile, participation aux COP, etc.) sur la tranche 1 et 2 du ReSaD 2.
- Documents de positionnement : plateformes, COP et Desertif'actions.
- Document de présentation du projet RESAD - Soutien aux organisations de la société civile dans le domaine de la gestion durable des terres (2009) et rapport final AFD (cahier 3 –NIONG/SMA - 2014).
- Documents de synthèse relatifs au processus de conception du module Form'action.
- L'ensemble des cahiers NIONG – AFD – ReSaD 2 en lien au cofinancement de l'AFD : cahier 1, cahier 2 et rapport de tranche année 1 et 2.
et de la Lutte contre la désertification
- Fiche GTD : Présentation du contexte et du concept de neutralité en matière de dégradation des terres.
- Éléments de réflexion sur la valeur ajoutée du réseau à conservé suite au ReSaD 1.
- Fiches études de cas, programme FLEUVE, 2017.
- Guide de montage de projets de Gestion Durable des Terres, 2017.
- Une grille d'analyse pour l'intégration de l'objectif de neutralité en matière de dégradation des terres dans les projets de développement en vue de répondre aux cibles nationales. CARI, 2017.
- Kit communication, charte graphique et stratégie de communication ReSaD.
- Module et fiches supports.
- Notes et compte rendus de différentes participations du ReSaD et de ses représentants à des cadres de concertations : participation du ReSaD à la rencontre interministérielle sur l'IGMVSS, 2016 ; Rencontre OSCs /Monique Barbut, GTD, 2015 ; copil IGMVSS au Burkina-Faso ; etc.
- Lettres du ReSaD biennuelles produites depuis 2010.
- Rapport d'évaluation du projet ReSaD. Sophie Nick, 2014.
- Rapports e-forum.
- Rapports d'activités FLEUVE : sensibilisation radio, rencontres régionales, etc.
- Pistes de réflexion pour le ReSaD 3, 2016.
- Présentation du Centre de ressources.

Autres documents

- Actions de lutte contre la désertification pour des systèmes viables à toutes échelles de temps et d'espace. Maud Loireau, Adeline Derkimba, Nabil Ben Khadra et Mourad Briki. Liaison Energie-Francophonie, Désertification et système terre, de la (re)connaissance à l'action, p132-138.
- Cadre conceptuel scientifique relatif à la neutralité en matière de dégradation des terres. Un rapport de l'interface Science-Politique. UNCCD, 2017.
- Déclaration de Montpellier : Terres et Changement climatique. Desertif'Actions 2015.
- De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux. Christophe Assens et Aline Courie Lemeur, 2014.
- Diversité d'appartenance aux réseaux internationaux : un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ? Étude, Jean Martial Bonis Charancle et martin Vielajus, Coordination Sud, 2016.
- Document de synthèse *Desertif'Actions 2017*. CARI, 2017.
- Financement de la Grande Muraille Verte, Projet de Plan d'Action du Sénégal. 2012-2016. Ministère de l'Environnement et de la protection de la nature.
- Initiative Grande Muraille Verte, Niger. FAO. 2011.

- Éléments de réflexion sur la dynamique de réseau. Document interne, CARI.
- Programme d'action national de lutte contre la désertification, Burkina-Faso.
- Programme régional de gestion durable des terres et d'adaptation au changement climatique au Sahel et en Afrique de l'Ouest (PRGDT). Fiche de présentation, FFEM.
- Convention des Nations-Unies sur la Lutte Contre la Désertification (CNULCD). État des lieux et perspectives pour l'Afrique de l'Ouest. Fiche pédagogique, SOS Sahel et Salva Terra.
- L'initiative de la Grande Muraille Verte. Fiche repères pour comprendre et agir n°6, GTD.
- Initiative Grande Muraille Verte au Niger. Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement, 2011.
- La neutralité en termes de dégradation des terres. La résilience aux niveaux local, national et régional. UNCCD.
- Les conditions de sécheresse et les stratégies de gestion au Burkina Faso. Initiative sur le « Développement des capacités pour soutenir la politique nationale de gestion de la sécheresse » (WMO, UNCCD, FAO, CBD and UNW-DPC), 2015.
- Les évaluations de réseaux, plateformes, collectifs. Document interne, F3E.
- Measuring while you manage : planning, monitoring and evaluating knowledge networks. IISD, 2001.
- Note d'information programme CPP. Médiaterre-Francophonie.
- Performance Improvement and Assessment of Collaboration: Starting points for networks and communities of practice. Heather Creech Michelle Laurie Leslie Paas Jo-Ellen Parry IISD, 2012.
- Politique nationale de Développement Durable au Burkina-Faso. 2013.
- Programme d'action national de Lutte Contre la Désertification., Burkina-Faso.
- Stratégie de l'Initiative 3N pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et le Développement Agricole Durables (i3N-SAN/DA/D). Ali BETY, Ministre, Haut commissaire à l'initiative 3N-Niger, Agropolis international, 2017.
- Stratégie et plan d'actions de l'initiative Grande Muraille Verte au Burkina-Faso. Ministère de l'Environnement et du Développement, 2012.
- Stratégie 2016-2020 de l'Agence Panafricaine GMV. Document cadre.
- Stratégie et plan d'actions de mise en œuvre de la Grande Muraille Verte au Mali. Ministère de l'Environnement et de l'assainissement, 2012.
- Stratégie et plan d'actions de l'initiative Grande Muraille Verte au Burkina-Faso. Ministère de l'environnement et du Développement Durable, 2012.
- Stratégie nationale et plan d'actions pour la mise en œuvre de l'initiative Grande Muraille Verte au Tchad. Ministère de l'Environnement et des ressources halieutiques.
- Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles, cefrio, 2005.
- Travailler en réseau et en partenariat, comment en faire ne compétence collective ? 3eme édition, Guy Le Boterf. 2013.

Webographie

www.cariassociation.org

www.cilss.int

www.desertif-actions.fr

<http://drylands-group.org/francais/pays/mali>

www.grandemurailleverte.org

www.gtdesertification.org

www.resad-sahel.org

www.oss-online.org

racines-sahel.org

www.spong.bf

www.onedd-burkina.info

www.un.org/fr/events/desertification_decade/convention.shtml

[Chaine You tube CARI](#)

[RASCA Prod – sensibilisation de l’artiste burkinabé Joey.](#)

www.raddo.org