

PLANIFICATION MULTI-ACTEURS ET RESILIENCE

Maman Saley,

Doctorant en projets

Dr. Elianah Toziny Viva

Universidad Internacional Iberoamericana - UNINI MX

Calle 15 Número #36 Colonia IMI III,

CP 24560 Campeche (México)

Tel. (+52) 9818110246

<http://www.unini.edu.mx/>

Résumé

Cet article aborde la question de la planification multi-acteurs dans les programmes sociaux dans le cadre de renforcement de la résilience de la population au niveau locale. En effet, la complexité du concept de la résilience (santé, économique, social, climatique) fait de la collaboration multi-acteurs est un pilier des interventions dans ce domaine. L'objectif est de montrer l'effet induit de la planification conjointe multi-acteurs, autour des préoccupations des communautés bénéficiaires, dans le renforcement de la résilience, dans la commune de Chadakori, région de Maradi au Niger, zone d'intervention du projet RBA (Rome Based Agencies (FIDA, FAO, PAM)). En effet le caractère polysémique du concept de résilience, du point de vue de son application pratique dans les projets humanitaires ou développement, et la complexité des approches des agences en plus de l'exigence des bailleurs de fond font de l'approche des agences RBA une approche novatrice et riche en enseignement scientifique dans l'application empirique du concept de la résilience.

Abstract

This article addresses the issue of multi-stakeholder planning within social programs designed to strengthen population resilience at the local level. Given the complexity of the resilience concept, - encompassing health, economic, social, and climatic dimensions—multi-stakeholder collaboration serves as a fundamental pillar for interventions in this field. The objective is to demonstrate the induced effects of joint multi-stakeholder planning, centered on the concerns of beneficiary communities, in enhancing resilience within the commune of Chadakori

(Maradi region, Niger). This area serves as an intervention zone for the RBA project (Rome-Based Agencies: IFAD, FAO, WFP). Indeed, the polysemous nature of the resilience concept in practical humanitarian and development applications, combined with the complexity of agency-specific approaches and donor requirements, positions the RBA framework as an innovative approach. It offers significant scientific insights into the empirical application of the resilience concept.

*Mots clés : Résilience- appropriation- planification conjointe-
Planification multi-acteurs*

Introduction

La planification conjointe s'impose désormais comme le socle fondamental sur lequel reposent les stratégies de résilience dans les programmes sociaux. Selon les travaux de Hall et Taylor (1996) sur le néo-institutionnalisme, l'efficacité d'une politique publique dépend de sa capacité à intégrer des cadres normatifs partagés, ce qui valide l'importance d'un alignement stratégique entre les acteurs étatiques et internationaux. Ce processus collaboratif dépasse la simple coordination technique pour devenir un véritable moteur de transformation des systèmes de protection. En alignant les priorités des États avec celles des partenaires au développement, la planification conjointe permet de construire des réponses globales capables d'absorber les chocs structurels. Cette synergie opérationnelle garantit que chaque intervention contribue au renforcement des capacités d'adaptation des populations vulnérables, rejoignant ainsi la théorie de la résilience systémique développée par Walker et al. (2004).

L'efficacité de ce nouveau paradigme réside principalement dans sa faculté à briser les silos institutionnels qui fragmentent traditionnellement l'aide sociale. Comme le souligne Devereux (2002) dans ses recherches sur la protection sociale transformative, l'intégration des secteurs de la santé, de l'éducation et de l'économie est indispensable pour adresser les

causes profondes de la vulnérabilité. Lorsqu'un diagnostic est partagé, l'action sociale gagne en précision et en profondeur. Cette vision intégrée permet d'anticiper les risques, transformant la nature même de l'assistance. La résilience devient alors le résultat naturel d'une architecture de planification où les ressources sont mutualisées et les interventions harmonisées selon des protocoles communs.

L'ancrage de la planification conjointe dans les réalités territoriales assure enfin la pérennité des acquis sociaux. En plaçant les systèmes nationaux au cœur du dispositif, elle favorise un apprentissage institutionnel continu, concept cher à Peter Senge, indispensable à toute stratégie de résilience à long terme. Malgré les défis liés à la complexité des cadres de gouvernance ou à l'asymétrie des données, ce modèle collaboratif définit les contours d'une action sociale plus agile. En définitive, la fusion entre planification et résilience dessine un horizon où la solidarité institutionnelle devient le rempart principal contre l'instabilité et l'incertitude globale.

Dans le cadre de la présente étude nous nous focalisons beaucoup plus sur l'approche du concept de résilience en tant que concept composite se basant sur l'approche de A. Sansoucy (2022) et également sur la conception de la résilience en tant que processus, impliquant des multiples approches, outils et stratégies, mais aussi la résilience comme résultat.

Le concept de résilience vu comme résultat d'une approche multi-acteurs, avec des outils et approches complémentaires est un concept nouveau sur lequel il existe peu de littérature scientifique. Dans la littérature des projets et programmes notamment les projets basés sur la résilience des agences des Nations-Unies et des ONG internationales, il existe une pléthore d'approche sur le concept. Mais toutes considèrent la Résilience comme un résultat.

A travers cette étude nous nous proposons d'appréhender l'effet induit de la planification conjointe des agences RBA, s'appuyant

sur les outils participatifs (comme le PCP (planification communautaire participatif)), sur la résilience des communautés dans la commune de Chadakori. Comment tirer mieux profit de la collaboration dans la documentation et la mobilisation des ressources ?

Le choix de cette étude s'impose d'abord par un constat critique lié au paradoxe de l'aide humanitaire dans la zone sahélienne, et particulièrement au Niger. Depuis des décennies, la région de Maradi, et plus spécifiquement la commune de Chadakori, fait l'objet d'interventions massives et répétées en réponse aux crises alimentaires chroniques induites par les chocs climatiques. Pourtant, malgré l'injection de ressources financières considérables, les mécanismes d'assistance classiques basés sur les secours d'urgence n'ont pas réussi à inverser la courbe de la pauvreté. Dès que les projets se retirent, les ménages retombent quasi systématiquement dans la précarité. Ce constat met en lumière les limites structurelles des approches sectorielles et cloisonnées, où chaque agence ou organisation internationale déploie ses propres programmes sans réelle convergence opérationnelle. L'urgence d'étudier la planification multi-acteurs naît donc de la nécessité de documenter une rupture de paradigme, celle qui refuse de traiter les symptômes de la vulnérabilité de manière isolée pour s'attaquer à ses causes profondes à travers une action unifiée.

Le besoin de combler un vide méthodologique et conceptuel majeur dans les politiques de développement est la seconde motivation à cette étude. En effet, si le terme de résilience est devenu omniprésent dans les discours politiques et les documents stratégiques, il demeure trop souvent un concept abstrait, une intention louable mais difficilement mesurable sur le terrain. Les décideurs publics manquent cruellement d'outils empiriques pour savoir à quel moment précis un ménage bascule de la dépendance à l'autonomie. En choisissant d'analyser l'intervention conjointe du FIDA, de la FAO et du PAM à

Chadakori, cette étude tire sa motivation dans la nécessité de comprendre comment la mise en commun des mandats, à savoir le financement agricole, l'appui technique et la protection sociale, permet de créer un effet de synergie capable de propulser durablement les ménages au-dessus du seuil de vulnérabilité.

Enfin, la motivation du sujet s'enracine dans le défi crucial de la durabilité et du désengagement des partenaires internationaux au profit de la souveraineté étatique. La multiplication des interventions d'urgence a parfois affaibli les capacités de planification des collectivités locales en créant des structures de gouvernance parallèles à celles de l'État. Face à la raréfaction des financements internationaux et à l'accentuation des crises climatiques, il devient impératif d'étudier comment les succès locaux peuvent survivre aux projets. Analyser le modèle de Chadakori sous l'angle de la transition vers un leadership public permet de poser le débat de l'institutionnalisation. Il s'agit de démontrer que la planification ascendante, partant des réalités communales pour influencer les budgets nationaux, est la seule voie possible pour transformer des réussites micro-économiques en une politique publique nationale cohérente, stable et pérenne.

La présente étude est construite autour de cinq points. Nous allons de prime abord faire une présentation succincte de la zone d'intervention du projet, ensuite, les matériels méthodologies ayant servis à l'étude en deuxième partie. Pour mieux saisir la portée de l'article un exposé sur l'approche des agences RBA dans la commune de Chadakori sera fait, avant de décliner les principaux résultats au point quatre. Dans la partie discussion nous reviendrons sur l'analyse et la critiques des résultats en les comparant avec d'autres recherches similaires et enfin la conclusion de ce travail débouchera sur l'ouverture en termes de piste pour approfondir les questions d'implications pratique du concept de résilience en lien avec la planification multi-acteurs

I- Présentation de la Zone d'étude

La commune rurale de Chadakori, située dans le département de Guidan Roumdji au sein de la région de Maradi, constitue un pôle agropastoral majeur du centre-sud du Niger. Localisée à une quinzaine de kilomètres au nord de la ville de Maradi, elle s'étend sur une superficie d'environ 1 337 km². Son relief se caractérise par un plateau latéritique entrecoupé de vallées fossiles, où le climat de type sahélo-soudanien impose une saison des pluies courte et aléatoire, rendant les écosystèmes locaux particulièrement sensibles aux variations climatiques. Sur le plan démographique, Chadakori est l'une des communes les plus denses du pays, avec une population estimée à plus de 140 000 habitants. Cette forte pression humaine, marquée par une extrême jeunesse, engendre des défis structurels en matière d'accès aux services sociaux de base, notamment l'éducation et la santé. L'économie locale repose essentiellement sur l'agriculture de subsistance (mil, sorgho, niébé) et un élevage extensif qui joue un rôle de filet de sécurité financier pour les ménages. Cependant, la rareté des terres cultivables et la dégradation continue des sols ont longtemps alimenté un cycle de pauvreté chronique et un exode rural massif des jeunes vers les pays côtiers.

Face à ces enjeux, la commune est devenue un laboratoire pour les approches de résilience intégrée. Sous l'impulsion du Plan de Développement Communal (PDC), les autorités locales coordonnent des interventions axées sur la restauration des paysages (récupération de terres dégradées), la sécurisation foncière et la mise en place d'infrastructures de stockage comme les banques de céréales. La proximité des marchés de Maradi offre à Chadakori un avantage comparatif pour le commerce des produits de rente et le maraîchage, faisant de cette commune un territoire de transition où les méthodes traditionnelles de production s'adaptent progressivement aux

impératifs de la gestion durable des ressources naturelles et de la cohésion sociale.

La commune de Chadakori fait partie des 39 communes prioritaires d'invention du PAM qui ont été choisies grâce à une Analyse Intégrée du Contexte (AIC)¹ croisant plusieurs indicateurs sur la sécurité alimentaire, la nutrition, l'environnement, la vulnérabilité etc. Sur au moins cinq ans. Les sites d'intervention ont été identifiés sur la base du plan de développement de la commune (PDC), validé par les services techniques déconcentré, et une Planification Communautaire Participative (PCP)² a permis également d'affiner le choix en termes d'activités ainsi que les possibilités de synergie avec d'autres acteurs intervenants. Cinq sites, composés de 26 villages ont été identifiés.

Tableau 1 : Site d'intervention RBA, Maradi

Commune	Site de distribution	Villages	Ménages	Taille des ménages
Chadakori	Botché	4	101	738
	Doumana Ara	5	151	1105
	Kermo	6	167	1238
	Koudoumouss	3	106	756
	Kouroungoussaou	8	183	1083
Total Chadakori		26	708	4920

Les principaux moyens d'existence sont l'agriculture, l'élevage, les petits commerces pour les femmes, l'artisanat

¹ L'analyse intégrée des contextes fait partie des trois piliers d'analyse du Programme Alimentaire mondial dans le cadre de la résilience. L'AIC permet à travers le croisement des indicateurs sur une période donnée d'identifier les zones d'intervention

² Le PCP est un outil de diagnostic et de planification au niveau terroir. Il a l'avantage de placer les personnes au centre de la planification et faire en sorte que les territoires y soient obligatoirement pris en compte dans la planification. Il permet également de Concevoir et mettre en œuvre des actifs solides et durables, c'est-à-dire des standards techniques et des normes de travail correspondantes adaptés aux contextes difficiles (par ex. violentes tempêtes et topographie complexe) et de renforcer les capacités des institutions locales et au niveau communautaire en privilégiant l'apprentissage et la diffusion à partir du terrain en y apportant une mise à jour en temps réel de la ressource objet de l'exercice. Le PCP permet également d'identifier les possibilités de synergie à la base.

(confection de corde, forgerie et tissage etc...), les travaux journaliers au niveau local qui sont d'ailleurs rares. En année difficile, cette communauté fait recours le plus souvent à l'exode vers le Nigeria, la Lybie, la vente de bois, la cueillette des fruits sauvages et la vente des biens.

II- Matériels méthodologiques

Pour répondre aux objectifs de cette étude et capter la complexité de la planification multi-acteurs dans la commune de Chadakori, une approche méthodologique mixte a été privilégiée. Cette démarche combine des outils quantitatifs et qualitatifs afin de croiser la rigueur des données statistiques avec la profondeur des analyses institutionnelles et communautaires. Elle a été spécifiquement conçue pour mesurer l'opérationnalisation du concept de résilience et modéliser le passage d'une logique d'urgence à une autonomie économique durable.

L'approche quantitative a été positionnée au cœur de la collecte des données auprès des ménages afin de documenter scientifiquement la trajectoire économique des bénéficiaires et de mesurer la progression des populations initialement classées comme très pauvres vers l'autonomie. Pour ce faire, des enquêtes standardisées par questionnaire ont été administrées à un échantillon représentatif de ménages de la commune.

Tableau : 2 échantillon de l'étude

Village Site de distribution	Nombre des Villages	Ménages	Taille des ménages	Ménage enquêtés	Taille des ménages enquêtés
Botché	4	101	738	87	609
Doumana Ara	5	151	1105	129	903

Kermo	6	167	1238	143	1001
Koudoumou ss	3	106	756	90	630
Kouroungou ssaou	8	183	1083	156	1092
Total	26	708	4920	605	4235

Ce volet quantitatif a permis de collecter des données empiriques précises autour de trois variables clés constituant les piliers du capital de résilience. D'abord, le capital productif a été mesuré à travers l'évolution de la taille et de la composition du cheptel, calculé en Unités de Bétail Tropical. Ensuite, le capital financier a été évalué par le niveau d'épargne mobilisée, la capacité de thésaurisation et la fréquence de recours aux mécanismes de crédit ou d'entraide communautaire. Enfin, le capital agricole a été analysé à travers le volume des stocks alimentaires, les rendements des terres récupérées et la régularité de l'accès aux banques céréalières et ou d'intrants. L'analyse de ces indicateurs chiffrés vise à alimenter un modèle mathématique permettant de théoriser et de localiser le seuil de sortie de vulnérabilité, c'est-à-dire le point de bascule exact où l'accumulation de ces trois types d'actifs permet à un ménage de résister de manière autonome à un choc climatique sahélien sans dépendre de l'aide humanitaire d'urgence.

Afin de contextualiser les données quantitatives et d'analyser les dynamiques de gouvernance, la méthode quantitative a été complétée par une approche qualitative approfondie reposant sur des entretiens semi-structurés avec les acteurs institutionnels et des focus groupes avec les communautés. Les discussions approfondies menées avec les équipes opérationnelles des agences onusiennes comme le FIDA, la FAO et le PAM, les services techniques déconcentrés

de l'État, ainsi que les autorités administratives et coutumières de la zone d'intervention ont utilisé des outils de diagnostic organisationnel. Ces échanges ont permis d'analyser les effets induits de la planification conjointe en mettant l'accent sur l'optimisation des ressources, la convergence des procédures entre agences, la gestion des ruptures de financement, les mécanismes de capitalisation et la mise en commun des expertises sur le terrain afin d'évaluer la viabilité d'une transition vers un leadership étatique exclusif. En parallèle, les focus groupes et entretiens de rétroaction menés directement avec les bénéficiaires, notamment les groupements de producteurs, les comités de gestion des sites récupérés et les organisations de femmes, ont permis de recueillir l'appréciation locale sur les effets à long terme du projet. Cet axe a servi à analyser la perception communautaire de la sécurité foncière sur les espaces restaurés, l'appropriation locale des infrastructures et la durabilité des cadres de concertation villageois.

La force de cette méthodologie repose sur la triangulation systémique des données issues de ces différentes sources. Le croisement des tendances statistiques issues des enquêtes ménage avec les discours institutionnels recueillis lors des entretiens et le vécu des populations exprimé dans les focus groupes a permis de confronter directement les hypothèses de l'étude à la réalité du terrain.

III- Approche d'intervention des agences

Afin de mieux comprendre le contexte et mieux appréhender les priorités locales, notamment les préoccupations pour les femmes et autres groupes vulnérables, la planification des activités les agences RBA pour le site de Dargué s'est basée sur une approche participative et inclusive. Les outils comme la Programmation

Saisonniers basée sur les Moyens d'Existence (PSME)³ et la Planification Communautaire Participative (PCP) utilisés à cet effet avec le gouvernement, les partenaires et la communauté ont permis une meilleure intégration d'activités complémentaires aussi bien sur le plan productif (agricole et animale) que pour le renforcement de l'accès aux services sociaux de base, la sensibilisation sur diverses thématiques, le renforcement de l'accès aux marchés, la diversification des sources de revenus, etc.

Plusieurs contraintes principales liées à la production agricole et animale sont ressorties durant la PCP, et des solutions mises en exergue de façon participative.

Ainsi, sur les sites du projet, l'activité d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) du PAM est mise en œuvre en partenariat le projet ProDAF financé par FIDA avec AREN comme partenaire d'exécution. Elle vise la récupération de terres dégradées tout en soutenant les besoins alimentaires immédiats de 708 ménages vulnérables identifiés par l'AEH/ l'HEA (Household Economic Approche). Dans la pratique quatre classes sont identifiées. La classe des nantis, celle des moyens, celle de pauvres et celle des très pauvres.

Classes	Descriptifs
Nantis (A) déjà Résilients	Les ménages du groupe A sont considérés en sécurité alimentaire et déjà résilients. Croissance, grâce à leurs propres efforts et moyens, s'inscrire dans une dynamique de développement et de croissance. Ils sont par conséquent capables de faire face aux chocs saisonniers sans aucune aide. Ils peuvent cependant bénéficier d'aide en matière d'éducation, de santé, et de mise en place d'un système d'alerte précoce.
Moyens (B) globalement en	Ces ménages peuvent sans chocs subvenir à leur besoin. Mais en cas de choc ils peuvent facilement

3 Développé par le Programme Alimentaire Mondial, La PSME est un outil fédérateur mis en œuvre au niveau régional (sous-national) réunissant les communautés, gouvernement et partenaires clés des différents secteurs. Elle vise à renforcer la coordination opérationnelle, et renforcer les partenariats existants ou en développer de nouveaux pour la construction de la résilience.

sécurité alimentaire sauf en cas de choc	plonger dans les catégories C ou D. C'est pourquoi dans les situations d'urgence ils doivent être concernés par les aides.
Pauvres (C) Insécurité alimentaire élevée due à un choc récent ou à une récurrence des chocs	Ces ménages n'arrivent à satisfaire à leur besoin durant une grande partie de l'année, que ce soit après un choc ou en situation normale. Ce groupe doit être bénéficiaire des activités de reconstruction du capital productif et de création d'actifs. Il est bénéficiaire des interventions multisectorielles de renforcement de la résilience.
Très pauvres (D) Insécurité alimentaire très élevée	Ce groupe comprend les plus démunis et les indigents ; il est constitué des ménages constamment en insécurité alimentaire chronique. Certains d'entre eux ont perdu même le capital productif et vivent de petits travaux. Ils sont soutenus de façon continue par la communauté. Ils doivent être les bénéficiaires des interventions multisectorielles de renforcement de la résilience et de création d'actifs.

Source : *PSME Programme Alimentaire mondial Niger*

Cette classification diffère selon les zones des moyens d'existence et la nature de la zone. Ainsi, même à l'intérieur d'un même terroir il peut y avoir des différences entre les villages. Cet exercice est une base fondamentale pour asseoir un système de filets sociaux de sécurité au niveau de la commune, base indispensable pour la mise en place d'un système de protection sociale à base communautaire. C'est la classe des ménages très pauvres qui est la cible du projet autour de 40% de la population selon le profil HEA de la zone de Chadakorie.

« La HEA commence toujours par une analyse approfondie des Zones de Moyens d'Existence car il est communément reconnu que les espaces territoriales où vivent les populations déterminent en grande partie leur système de production et leur accessibilité aux marchés. Les moyens d'existence sont la combinaison d'activités auxquelles les ménages se livrent pour se procurer suffisamment de nourriture pour leur alimentation

mais aussi tirer le revenu requis pour accéder aux biens et services nécessaires. Les moyens d'existence comprennent également la façon dont les gens gèrent et conservent leurs actifs et comment ils réagissent aux chocs auxquels ils font face »

Dans le souci d'accélérer la résilience des ménages vulnérables, le PAM et le FIDA ont mis en synergie leurs moyens sur le terrain, mais en amont un cadre de planification conjointe composé du PAM, du FIDA, des partenaires d'exécution (ONG qui ont été choisis préalablement par le PAM pour éviter la lourdeur dans le processus du choix et démarrer à temps les activités) a été créé, pour mutualiser les efforts, et optimiser les ressources. Ainsi les trois structures ont accepté de travailler avec les mêmes partenaires dans le cadre de la création d'actif. La FAO appui à l'amélioration des bases productives des ménages cible en valorisant leurs productions et la sécurité alimentaire et nutritionnelle surtout des enfants et des femmes.

La FAO a mis à la disposition de ces communautés des semences de qualité de variétés améliorées et encadre les bénéficiaires sur les bonnes pratiques culturales en lien avec les services techniques déconcentrés de l'Etat et les ONG partenaires. En matière de semence la FAO en 2016 à travers AREN, le même partenaire que les autres deux agences, a fourni 12 tonnes de semences dans la commune de Chadakori dont 1,665 tonne à Dargué pour les terres récupérées par les activités 3A.

Il faut souligner également que des efforts sont faits pour chercher plus de synergie dans le domaine de nutrition. A travers le cadre de planification conjointe en train de voir comment utiliser les mêmes partenaires dans le cadre de la nutrition puisque Le PAM, le PRODAF et la FAO interviennent également dans la nutrition surtout l'aspect préventif à travers des actions de sensibilisation et la promotion de l'utilisation des aliments locaux à haute valeur nutritive.

Ainsi dans le cadre de la création d'actifs le PAM finance les travaux mécaniques (la confection des ouvrages de récupération de terres les Demi-lune (DL) et les trous Zai) et le FIDA intervient dans la mise en valeur des ouvrages à travers la plantation et l'équipement du comité de gestions. En plus de cette collaboration chaque partenaire amène le paquet d'intervention dans le site en essayant de créer un lien de façon à répondre aux besoins identifiés dans la phase de planification. Le PAM appui les cantines, au niveau de l'école un accent est mis sur l'éducation nutritionnel à travers la création d'un jardin scolaire d'une part et la promotion de la scolarisation des jeunes filles avec l'installation de moulin scolaire et les CSI pour la prise en charge de la malnutrition aiguë modérée couplé avec le dépistage actif au niveau communautaire ainsi que les achats locaux et les activités transversales (sensibilisation sur les PFE etc.) en plus des activités de créations d'actifs.

Aussi grâce à la collaboration avec la FAO dans le cadre des achats locaux mis en place depuis 2014, les organisations paysannes, ont été appuyées pour la production du niébé en système cultural semi-intensif mil-niébé alterné, afin d'augmenter les rendements de la production et dégager des surplus commercialisables.

Le renforcement des capacités des producteurs est assuré par l'Institut National de Recherche Agronomique (INRAN) partenaire de la FAO. L'INRAN a eu à former les animateurs endogènes des Organisations paysannes (OP). Les agents techniques de l'agriculture ont assuré le suivi de l'encadrement technique et évaluer les productions.

Les communes de convergence, les zones de production mil et niébé ont été privilégié dans le choix de la zone d'intervention. Les OP ont été choisies en fonction de leur niveau d'organisation et du nombre important des femmes membres. Les mils ainsi achetés ont servi à alimenter les écoles à cantines, ce qui constitue une bonne stratégie de sortie. Toujours en lien avec ces

interventions, Le FIDA a mis en place un dispositif d'appui conseil agricole depuis dont le but est d'améliorer la production agricole des paysans à travers, le renforcement des capacités techniques et organisationnelles d'un groupe de paysans (dont 10 femmes) en matière d'intensification agricole des activités tels que la régénération naturelle assistée, les champs écoles, la banque de semences ainsi que l'appui en semence.

IV- Résultats

L'intervention conjointe des agences basées à Rome (FAO, PAM, FIDA) à Chadakori démontre l'efficacité d'une approche intégrée, combinant transferts sociaux, réhabilitation de 1 500 hectares de terres et structuration commerciale pour renforcer la résilience. Cette synergie a permis d'éliminer la catégorie des « très pauvres » en quatre ans, tout en améliorant la sécurité alimentaire, la scolarisation des filles et la cohésion sociale entre agriculteurs et éleveurs.

L'intervention des agences RBA (FIDA, FAO, PAM) à Chadakori repose sur une stratégie de mutualisation où chaque mandat devient un levier pour les autres, transformant l'aide sectorielle en une trajectoire de croissance intégrée. La synergie commence par la stabilisation immédiate des ménages les plus vulnérables grâce aux programmes de filets sociaux du PAM (Vivres contre Création d'Actifs), ce qui a permis d'éliminer l'exode rural durant le projet et de maintenir la force de travail nécessaire sur place. Sur cette base stabilisée, la FAO a pu engager les communautés dans la réhabilitation de 1 500 hectares de terres dégradées et la mise en place de banques d'intrants, fournissant le capital biologique essentiel à la production. Enfin, le FIDA a apporté la dimension structurelle en finançant des infrastructures de marché et en facilitant l'accès au crédit, permettant ainsi aux bénéficiaires de transformer leurs

excédents de production en investissements productifs, tels que l'achat de charrettes, de bétail ou de moyens de transport.

Cette approche concertée a permis d'optimiser les ressources naturelles et financières à une échelle commune. Un exemple frappant de cette mutualisation est la gestion des espaces pastoraux : en offrant du fourrage aux éleveurs transhumants sur les sites réhabilités, le programme a favorisé une fertilisation naturelle des champs par le bétail, réduisant simultanément les conflits ruraux et les coûts en engrais. Les bénéfices financiers générés par la vente de paille et de graines, s'élevant à plusieurs millions de CFA, ne profitent pas seulement aux individus mais alimentent également les caisses municipales et des fonds de crédit rotatifs gérés par les femmes.

En liant ainsi l'urgence nutritionnelle, la production agricole et l'investissement de marché, la stratégie RBA a réussi à faire glisser 86 % des ménages très pauvres vers les catégories « moyens » ou « nantis », prouvant qu'une réponse coordonnée aux besoins multidimensionnels est le moteur le plus efficace de la résilience locale.

V- Discussion

La collaboration entre le FIDA, la FAO et le PAM, illustrée dans la commune de Chadakori, démontre l'efficacité d'une approche inter-agences RBA pour opérationnaliser le nexus "urgence-réhabilitation-développement" face aux chocs sahéliens. Ce modèle holistique, alliant stabilisation immédiate et investissement structurel, permet de pérenniser les acquis en sécurité alimentaire à travers une planification conjointe et une appropriation locale, renforçant ainsi la résilience des ménages.

Pour assurer la durabilité de cette approche au-delà des projets pilotes, un leadership étatique est essentiel pour institutionnaliser la coordination multi-acteurs, en harmonisant les plans de développement locaux avec les politiques nationales.

L'approche de planification multi-acteurs portée par les agences RBA (FIDA, FAO, PAM) s'inscrit dans une dynamique régionale de renforcement de la résilience dont l'efficacité est largement documentée en Afrique de l'Ouest. Les recherches menées au Niger et au Mali par Cissé et d'Alessandro (2018) confirment cette assertion, en effet, la synchronisation des transferts sociaux et des appuis productifs génère un « effet de levier » supérieur aux interventions sectorielles isolées, favorisant une accumulation d'actifs durables chez les ménages ruraux. Cette synergie opérationnelle permet de stabiliser la consommation alimentaire tout en renforçant les capacités d'adaptation face aux chocs climatiques. Par ailleurs, les analyses de la FAO (2021) utilisant l'indice RIMA⁴ au Burkina Faso et au Niger mettent en évidence que la résilience repose sur une combinaison de l'accès aux services de base et de la diversification des revenus, deux piliers au cœur du programme de Chadakori.

Enfin, les travaux de D'Errico et al. (2020) soulignent l'importance cruciale de la gouvernance locale et de l'alignement des interventions sur les plans de développement communaux pour garantir la pérennité des acquis nutritionnels et productifs, rejoignant ainsi la nécessité d'un État interface garant de la cohérence territoriale.

L'analyse de l'intervention des agences RBA à Chadakori, bien que révélatrice de succès notables, se heurte à plusieurs limites méthodologiques et contextuelles qui nuancent la portée des résultats. Premièrement, la durabilité des changements observés reste tributaire de la persistance des financements externes, une problématique soulevée par les travaux de Cissé et d'Alessandro (2018), qui notent que le retrait prématuré des partenaires

⁴ L'indice RIMA (pour *Resilience Index Measurement and Analysis* en anglais, ou Modèle de mesure et d'analyse de l'indice de résilience) est une approche quantitative développée par la FAO. Il permet d'évaluer et de comprendre comment et pourquoi certains ménages résistent mieux que d'autres face à l'insécurité alimentaire et aux chocs

techniques peut fragiliser les mécanismes de résilience encore en phase de consolidation.

Deuxièmement, la volatilité sécuritaire et politique au Sahel constitue un biais majeur ; comme le soulignent D'Errico et al. (2020), l'instabilité institutionnelle peut entraver la fonction d'arbitrage de l'État et perturber la planification ascendante, rendant le passage de l'expérimentation locale à l'institutionnalisation nationale aléatoire.

Enfin, l'étude souligne une limite liée au « turning over » élevé des acteurs humanitaires, un phénomène qui, selon la FAO (2021), fragilise la mémoire institutionnelle et la continuité des cadres de concertation, limitant ainsi la capacité du modèle à s'auto-entretenir sans un leadership étatique permanent et déconcentré.

L'intérêt scientifique de cette étude réside dans sa contribution à l'opérationnalisation empirique du concept de résilience, souvent critiqué pour son caractère théorique ou polysémique. En analysant le modèle des agences RBA (FIDA, FAO, PAM) à Chadakori, l'étude fournit des preuves tangibles de l'efficacité d'une approche intégrée du nexus "Urgence-Développement". Elle démontre scientifiquement comment la mutualisation des mandats — la protection sociale du PAM, l'expertise technique de la FAO et les investissements structurels du FIDA — crée une synergie capable de transformer la structure socio-économique des ménages les plus vulnérables.

Parlant de la gouvernance, l'étude enrichit la recherche sur la planification ascendante et le rôle de l'État comme interface de coordination. Elle propose un modèle de "planification conjointe" qui dépasse les interventions en silos pour privilégier une approche holistique centrée sur les besoins communautaires. En documentant les effets induits, tels que la capitalisation des actifs (cheptel, terres, épargne) et la réduction de l'exode rural, ce travail offre un cadre analytique précieux pour évaluer la

durabilité des programmes sociaux en contexte de crise prolongée. Elle constitue ainsi une base de données factuelle pour orienter les politiques publiques vers des modèles de développement décentralisés et résilients.

La portée utilitaire de cette étude sur la commune de Chadakori s'analyse à travers sa capacité à transformer un retour d'expérience local en un instrument de pilotage stratégique pour les politiques publiques au Niger. Loin de se cantonner à une simple évaluation de fin de projet ou à un exercice académique théorique, ce travail revêt une triple utilité pratique, institutionnelle et prospective pour l'ensemble des acteurs du développement en zone sahélienne :

Du point de vue de l'action publique et de la gouvernance locale, l'utilité première de l'étude est de fournir une preuve de concept pour l'opérationnalisation du Nexus urgence-développement. En démontrant qu'une planification conjointe et ascendante permet de briser le cycle de la pauvreté chronique, l'étude offre aux collectivités territoriales nigériennes un guide méthodologique pour maximiser l'impact de leurs Plans de Développement Communaux. Elle démontre l'efficacité d'une rationalisation des ressources, ainsi, au lieu de fragmenter les interventions, l'alignement des mandats des agences internationales sous la coordination des autorités locales permet d'optimiser chaque franc investi, transformant les secours immédiats en actifs productifs durables comme la restauration des terres ou les banques d'intrants.

La portée utilitaire, sur le plan méthodologique et décisionnel de l'étude réside dans la formalisation du "seuil de sortie de vulnérabilité". En traduisant la résilience en un barème d'indicateurs quantitatifs précis (taille du cheptel en Unités de Bétail Tropical, volume d'épargne, autonomie en intrants), l'étude dote l'État nigérien et ses partenaires d'un outil d'aide à

la décision extrêmement puissant. Ce barème permet de rationaliser le ciblage des filets sociaux et de planifier scientifiquement le désengagement graduel de l'aide humanitaire, en identifiant le moment exact où un ménage est armé pour absorber de manière autonome un choc climatique d'envergure.

Enfin, sur la durabilité des actions dans les programmes sociaux, l'étude pose les jalons juridiques et structurels indispensables à la pérennité des acquis de développement. En insistant sur l'institutionnalisation des cadres de concertation et sur l'impératif de sécurisation foncière des espaces récupérés, elle interpelle directement le législateur et les autorités ministérielles. L'utilité finale de ce travail est donc d'éviter le syndrome de la "parenthèse enchantée" — où les progrès s'effondrent dès le départ des projets — en fournissant la feuille de route nécessaire pour intégrer ces succès locaux au sein d'une politique nationale de résilience souveraine et pérenne.

Pour approfondir la portée de cette étude, il est essentiel d'analyser comment le modèle de Chadakori peut servir de matrice pour une politique nationale de résilience. Cela implique d'examiner la transition d'un projet piloté par des agences internationales vers une structure de gouvernance durable, totalement intégrée aux institutions étatiques.

L'un des axes majeurs de réflexion porte sur la pérennisation des mécanismes de financement locaux. Bien que les caisses de crédit et les banques d'intrants gérées par les communautés soient des succès, leur viabilité à long terme dépend de leur connexion aux systèmes financiers nationaux et aux politiques de subventions agricoles. Une analyse plus fine de la rentabilité économique des actifs productifs, comme les petits ruminants ou les jardins maraîchers, permettrait de quantifier le "seuil de basculement" où un ménage devient capable d'absorber un choc sans retomber dans la catégorie des "très pauvres".

Par ailleurs, l'institutionnalisation de la planification ascendante nécessite un renforcement technique des services déconcentrés de l'État. Pour aller plus loin, l'étude pourrait explorer la création d'un cadre législatif type "loi-cadre sur la résilience" qui rendrait obligatoire la concertation multi-acteurs pour tout programme social au Niger. Ce cadre permettrait d'harmoniser les procédures des ONG et des bailleurs avec les plans de développement communaux, évitant ainsi les doublons et l'épuisement des capacités locales. Enfin, l'intégration systématique du "Nexus Paix" — par la gestion des ressources naturelles partagées pour prévenir les conflits communautaires — constitue l'ultime frontière pour transformer la résilience alimentaire en une stabilité sociale globale et durable.

Conclusion.

L'étude de la planification multi-acteurs dans la commune de Chadakori démontre que la résilience n'est pas un concept abstrait, mais une réalité opérationnelle qui se construit à l'intersection de l'urgence, de la réhabilitation et du développement. La collaboration entre le FIDA, la FAO et le PAM a permis de rompre le cycle de la pauvreté chronique en transformant les secours immédiats en investissements productifs durables. Le passage massif des ménages de la catégorie « très pauvres » vers une autonomie économique confirme que la mutualisation des ressources et la planification conjointe, centrées sur les préoccupations des communautés, constituent le modèle le plus robuste face aux chocs sahéliens. Cependant, la pérennisation de ces acquis exige une transition forte vers un leadership étatique. L'État doit s'affirmer comme l'unique garant de la cohérence des interventions à travers une planification ascendante, partant des plans de développement communaux pour irriguer les orientations nationales. L'institutionnalisation de ces cadres de concertation et la

sécurisation foncière des espaces récupérés sont les conditions nécessaires pour que les succès de Chadakori ne soient pas de simples parenthèses liées à la présence de projets, mais le fondement d'une politique nationale de résilience. En définitive, cette étude prouve que l'appropriation locale et la coordination institutionnelle sont les deux piliers essentiels d'un développement durable au Niger.

Pour approfondir la réflexion sur le modèle de Chadakori, il est pertinent d'analyser la transition vers une pérennisation structurelle des acquis. Un axe majeur consiste à théoriser le "seuil de sortie de vulnérabilité" en identifiant le moment précis où l'accumulation d'actifs (cheptel, épargne, accès aux banques d'intrants) permet à un ménage de résister de manière autonome à un choc climatique sans recourir à l'aide d'urgence. Cette analyse permettrait de transformer les résultats de Chadakori en un barème opérationnel pour les politiques nationales de protection sociale.

Un autre volet essentiel concerne l'institutionnalisation de la planification ascendante. Pour que la résilience dépasse le stade du projet, elle doit être intégrée dans les cadres budgétaires de l'État à travers un renforcement des transferts de ressources vers les communes. Cela implique de passer d'une coordination informelle entre agences à une gouvernance décentralisée où la mairie assure la maîtrise d'ouvrage, garantissant ainsi la continuité des services (santé, agriculture, éducation) malgré la rotation des partenaires techniques.

Enfin, l'exploration du lien entre résilience économique et stabilité sociale offre une perspective innovante. En réduisant les tensions autour des ressources naturelles partagées, comme les parcs fourragers, l'approche multi-acteurs agit comme un mécanisme de prévention des conflits. Documenter cet impact permettrait de positionner la sécurité alimentaire non plus seulement comme un enjeu nutritionnel, mais comme un pilier fondamental de la paix et de la cohésion nationale au Sahel.

L'utilité fondamentale de cette étude réside dans sa capacité à transformer une expérience empirique locale en un modèle théorique et opérationnel transférable à l'échelle du Sahel. Sur le plan scientifique, elle enrichit la recherche sur la résilience, en apportant la preuve empirique qu'un basculement structurel est possible lorsque les actions humanitaires sont converties en investissements productifs durables. En documentant précisément la trajectoire économique des ménages de Chadakori, ce travail fournit les données de terrain indispensables pour modéliser de manière quantitative le seuil de sortie de vulnérabilité. Elle permet ainsi de sortir le concept de résilience de son abstraction théorique pour le traduire en indicateurs mesurables, tels que le niveau minimal de capital productif, le volume d'épargne nécessaire ou le degré d'accès aux intrants requis pour résister de manière autonome à un choc climatique.

Sur le plan opérationnel et politique, l'utilité de l'étude est de fournir aux décideurs et à l'État nigérien un barème d'évaluation rigoureux pour guider les futures politiques publiques de résilience. Plutôt que de multiplier les interventions déconnectées, ce travail scientifiquement offre une feuille de route pour institutionnaliser la planification conjointe et ascendante, garantissant que les Plans de Développement Communaux irriguent directement les orientations nationales. En définitive, cette étude sert de passerelle entre la recherche académique, l'action humanitaire et la gouvernance étatique, offrant un cadre reproductible pour pérenniser les acquis du développement et sécuriser durablement le foncier face aux crises sahéliennes.

Bibliographie

ANDRE Sansoucy, 2022. « La théorie composite de la résilience : implications pour la recherche pratique », In :

Canadian Social Work Review / Revue canadienne de service social, Vol. 39, No. 1, pp. 153-178

BAKO-ARIFARI, N. et LE MEUR, P.-Y. (2001). « Une anthropologie politique de la décentralisation au Bénin ». Bulletin de l'APAD, n° 21.

CISSÉ J. D., D'ALESSANDRO S. (2018). Synergies between social protection and agriculture: Evidence from Niger and Mali, Rome, FAO Agricultural Development Economics Working Paper, 42 p.

D'ERRICO M., GRAZIOLI F., PIETRELLI R. (2020). « Resilience and Child Malnutrition in the Sahel », European Journal of Development Research, vol. 32, n° 2, pp. 410-435.

DEVEREUX, S. (2002). Social Protection for the Poor: Lessons from Recent Experience. IDS Working Paper 142, Brighton: Institute of Development Studies.

EAMAU (2020). « Résilience urbaine et participation communautaire au Togo : Cas des quartiers précaires de Lomé ». Rapport de recherche, Lomé.

FAO (2021). Resilience analysis in the Sahel: RIMA results from Burkina Faso and Niger, Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 68 p.

FAO, FIDA PAM, 2023. Enquête Endline dans la zone d'intervention du « Programme de renforcement de la résilience des moyens de subsistance dans un contexte de crise » ; Institution nationale de Statistiques (INS). Niger

FAO/PAM/FIDA. (2022). Rapport conjoint sur la résilience dans les communes de Chadakori et Dogo : Synergies et leçons apprises. Niamey : Bureau de la coordination RBA, 45 p.

HALL, P. A. et TAYLOR, R. C. (1996). « Political Science and the Three New Institutionalisms ». Political Studies, vol. 44, n° 5, pp. 936-957.

HERMANN K. et al. (2021). « Approches participatives et appropriation des innovations agricoles au Sahel : leçons des

agences RBA », *Revue Internationale de Développement Rural*, vol. 14, n° 3, pp. 112-128.

KASSA, S. (2014). *Gouvernance locale et participation citoyenne au Bénin : Enjeux de développement à la base*. Cotonou : Éditions Star.

SAWADOGO, H. (2011). « Influence des techniques de récupération des terres sur la production de sorgho au Burkina Faso ». *Cahiers Agricultures*, vol. 20, n° 4, pp. 315-321.

SENGE, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.

WALKER, B., HOLLING, C. S., CARPENTER, S. R. et KINZIG, A. (2004). « Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems ». *Ecology and Society*, vol. 9, n° 2, art. 5.

WFP (2020). *Evaluation of the R4 Rural Resilience Initiative in Senegal (2015-2019)*, Dakar, WFP Office of Evaluation, 55 p.