

# Étude d'impact sur les 20 ans d'appui au développement local du Grdr dans le bassin du fleuve Sénégal

RAPPORT - VERSION DÉFINITIVE - JANVIER 2019



PROGRAMME PORTÉ  
PAR

MENÉ AVEC LE SOUTIEN  
FINANCIER DE

ÉVALUATION RÉALISÉE  
PAR

AVEC L'APPUI  
DU

# Étude d'impact sur les 20 ans d'appui au développement local du Grdr dans le Bassin du Fleuve Sénégal

## Rapport–Version Définitive / janvier 2019.

### **Supervision de l'étude /**

Grdr : Mariame Doukouré

F3E : Lilian Pioch

### **Comité de pilotage /**

AFD : Audrey Séon

CCFD – Terre Solidaire : Florian de Jacquelot

F3E : Lilian Pioch

Grdr : Arezki Harkouk, Olivier Le Masson, Mariame Doukouré, Marie-Chiara Tort et Zoé Vauquelin

### **Équipe en charge de l'étude /**

Patrick Smith et Mélanie Lunel, experts internationaux, association Efficooop.

### **Photographie de couverture /**

© Efficooop pour le Grdr

© e-graine d'images pour le Grdr

### **Remerciements /**

Ce travail n'aurait pas pu aboutir sans la mobilisation des acteurs, parties prenantes du développement local et de la décentralisation des pays du bassin du fleuve Sénégal, qu'ils trouvent dans ces quelques lignes l'expression de notre gratitude.

Nous tenons également à remercier les membres du comité de pilotage dont l'AFD et le F3E, ainsi que les personnes ressources mobilisées pour cette étude qui, au travers d'échanges ouverts et fructueux, ont porté un regard bienveillant sur notre travail et nous ont accompagné dans notre réflexion.

Enfin, nous souhaitons remercier ici le Grdr, l'équipe de direction, la Coordinatrice du Programme Gouvernance Citoyenne des Territoires qui nous ont fait confiance et nous ont facilité la mise en œuvre de la mission. Ces remerciements s'adressent à toutes et tous les membres des antennes pays du Grdr à Dakar, Nouakchott, Kaedi, Sélibaby, Bakel, Kayes, Bamako, mais aussi aux équipes supports, non seulement pour leur efficacité mais aussi pour leur disponibilité, la qualité de leur accueil et la sympathie qu'ils nous ont témoignée permettant de mener la mission dans des conditions optimales.

# SOMMAIRE

ACRONYMES .....	4
SYNTHÈSE.....	5
RAPPORT DETAILLÉ.....	13
1 Introduction .....	13
1.1 CONTEXTE D'INTERVENTION .....	13
1.2 METHODOLOGIE D'INTERVENTION .....	16
1.2.1 <i>Le postulat de base sur lequel est appuyée l'analyse.....</i>	16
1.2.2 <i>L'approche méthodologique utilisée.....</i>	18
1.2.3 <i>Le déroulé de l'étude.....</i>	20
1.2.4 <i>Les limites de la démarche.....</i>	21
1.3 L'ARTICULATION DU DOCUMENT.....	22
2 Du Programme PAIDEL I au programme GCT.....	24
2.1 RETOUR SUR QUELQUES NOTIONS ET CONCEPTS CLES.....	24
2.2 LOGIQUE D'INTERVENTION SUR LE BFS ET EVOLUTION DANS LE TEMPS .....	25
2.2.1 <i>Un déploiement dans le temps et l'espace.....</i>	25
2.2.2 <i>Une « initiative société civile » induisant une logique de financement complexe .....</i>	26
2.2.3 <i>D'une approche tacite vers une approche affichée en matière de développement territoriale.....</i>	26
2.3 LES PROGRAMMES SUCCESSIFS PAR RAPPORT AU PROCESSUS DE DECENTRALISATION DANS CHAQUE PAYS.....	28
3 Décryptage des impacts observés sur le système territoire .....	32
3.1 COHESION TERRITORIALE ET CITOYENNETE .....	32
3.1.1 <i>Le renforcement d'une démocratie participative.....</i>	32
3.1.2 <i>Une amélioration à consolider des capacités des femmes et des jeunes à s'impliquer dans la chaîne de décisions et de concertation.....</i>	39
3.1.3 <i>Une participation au sentiment de paix, de sécurité et d'équité .....</i>	43
<i>En résumé.....</i>	48
3.2 AGILITE DES TERRITOIRES .....	48
3.2.1 <i>Une meilleure maîtrise de son territoire entre autre grâce à l'articulation des différents espaces territoriaux.....</i>	49
3.2.2 <i>Des acteurs plus solides pour assurer leurs fonctions pour mener à bien leurs missions .....</i>	52
3.2.3 <i>Une agilité qui prend sa source dans le dynamisme humain.....</i>	61
<i>Résumé.....</i>	65
3.3 CROISSANCE ECONOMIQUE ET SOCIALE DURABLE .....	65
3.3.1 <i>L'approche Grdr comme moteur d'une dynamique territoriale favorable à l'amélioration des conditions de vie .....</i>	67
3.3.2 <i>L'action Grdr favorable au développement du capital humain et économique.....</i>	72
<i>En résumé.....</i>	77
4 Réflexion transversale et perspectives .....	79
4.1 UN POSITIONNEMENT SINGULIER DU GRDR.....	79
4.2 PERSPECTIVES.....	84
5 Conclusion générale.....	90
ANNEXES.....	93
ANNEXE 1. LISTE DES PERSONNES INTERROGEES .....	93
ANNEXE 2. REVUE BIBLIOGRAPHIQUE .....	93
ANNEXE 3. RESULTATS DES ATELIERS DEBAT.....	115
ANNEXE 4. DECENTRALISATION ET PAIDEL PAR PAYS.....	123

# ACRONYMES

ADL	Agent de Développement Local
ADR / ARD	Association de Développement Régional / Association Régionale de Développement
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AMaiG	Association des Maires du Guidimakha
AMPG	Association des Maires et Parlementaires du Gorgol
BFS	Bassin du Fleuve Sénégal
CCC	Cadre de Concertation Communal
CCQ	Cadre de Concertation de Quartier
COS	Comité d'Orientation et de Suivi initialement Comité d'Orientation Stratégique
CRACLG	Centre de Ressource et d'Accompagnement pour les Collectivités Locales du Gorgol
CRK	Conseil Régional de Kayes
CRSC	Conseil Régional de la Société Civile (Kayes)
CSLCP	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
DADL	Dispositif d'Appui Développement Local
DL	Développement Local
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EDUCODEV	EDUcation CO DEVeloppement (projet)
ESS	Economie Sociale et Solidaire
GCT	Gouvernance Citoyenne des Territoires
JPA	Jeunesse et Pouvoir d'Agir
MIDRIM	Migration et Développement en République Islamique de Mauritanie
OP	Organisations Paysannes
OSC	Organisation de la Société Civile
OSIM	Organisation de Solidarité Internationale issues de l'Immigration
PADI	Plan d'Action de Développement Intégré
PAIDEL	Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local
PAIDEL-CT	Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local et de Coopérations Territoriales
PAISD	Programme d'Appui aux Initiatives de Solidarité pour le Développement
PDC / PDL	Plan de Développement Communal / Plan de Développement Local
PIMDERO	Promotion de l'Implication des Migrants dans le Développement de leurs Régions d'Origine
PPP	Partenariat Public Privé
RC	Renforcement de Capacités
RIMRAP	Renforcement Institutionnel en Mauritanie vers la Résilience Agricole et Pastorale (projet)
SC	Société Civile

# SYNTHÈSE

**L'étude d'impact 20 ans d'appui au développement local du Grdr dans le bassin du fleuve Sénégal (BFS)** vise à renforcer la lisibilité de l'action du Grdr à travers une compréhension de sa contribution à la mutation des territoires du BFS, autrement dit (i) d'apprécier les impacts, des 4 phases du programme global mis en œuvre depuis 2000 d'un point de vue qualitatif; (ii) d'apprécier et d'interroger la place et le rôle du Grdr dans le processus de développement territorial induit ; (iii) en retenir un apprentissage et proposer des pistes de réflexion stratégique en vue de la poursuite de l'action du Grdr sur ces territoires.

Les résultats de cette étude ont été formalisés par la production d'un rapport, et par une production audiovisuelle à partir d'interviews vidéo.

Cette étude a été complétée par la réalisation, en interne par le Grdr, d'une étude quantitative sur les résultats des actions menées.

## Contexte

Le processus de décentralisation est en marche en Afrique de l'Ouest. Les trois pays du bassin du Fleuve Sénégal (Mali, Mauritanie, Sénégal) ont défini de façon quasi simultanée et dans les mêmes directions leurs grands axes politiques pour la réduction de la pauvreté. Cette dynamique conjointe offrait une opportunité de revisiter les démarches de construction des politiques publiques locales et de favoriser l'émergence des territoires communaux.

Une implication forte et structurée des acteurs de la société civile dans les processus de décision communale et la bonne articulation de l'ensemble de ces acteurs territoriaux nécessitaient toutefois un apprentissage. Il passe par une démarche de concertation entre société civile, autorités locales mais aussi avec les diasporas – actrices et moteur de développement socio-économique sur leurs territoires d'origine. Cet apprentissage doit s'accompagner d'une adaptation des pratiques. En ce sens, le Grdr appuie dès l'an 2000 les acteurs locaux pour une meilleure maîtrise des processus de décision et d'action au niveau communal.

Le programme « Gouvernance citoyenne des territoires » (2015-2018) s'inscrit dans cette logique. Il fait suite à la mise en œuvre du programme PAIDEL, qui s'est déroulé sur 3 phases successives (2001-2006, 2007-2009, 2010-2014). Celui-ci visait le renforcement de capacités des acteurs du développement territorial d'Afrique de l'Ouest et une meilleure intégration des actions de la diaspora dans les dynamiques territoriales. Ce premier programme s'est déployé selon une logique de bassin de vie sur des territoires frontaliers et limitrophes au Mali, en Mauritanie et au Sénégal le long du Fleuve Sénégal. Pour agir, le levier choisi par le Grdr a été initialement la mise en place d'un dispositif d'appui-conseils à l'attention des autorités locales pour accompagner des initiatives de développement local réalisées au niveau de quelques départements répartis dans les 3 pays. L'idée était de travailler sur l'articulation entre les actions portées par les organisations de base et les compétences des collectivités locales mises en place. L'action a été ensuite renforcée et ouverte à de nouveaux territoires, impliquant de nouveaux acteurs. La phase 3 du programme a axé l'action sur un transfert de compétences du Grdr vers 6 partenaires de développement régional répartis sur les 5 régions d'intervention (Matam, Tambacounda, Kayes, Guidimakha et Gorgol). Au fil des années, le positionnement du Grdr a évolué. L'accent a été également mis sur l'action de capitalisation. Le programme « Gouvernance citoyenne des territoires » a poursuivi la démarche entreprise et l'a développée. Il a ainsi intégré des axes d'actions qui ont progressivement émergés au cours des années précédentes comme la gouvernance locale, la coopération transfrontalière et la cohésion sociale, le développement et la viabilité économique des territoires entre autre autour de l'emploi de jeunes ruraux (lutte contre l'exode rural et la migration) et enfin la gestion des ressources naturelles pour un développement durable.

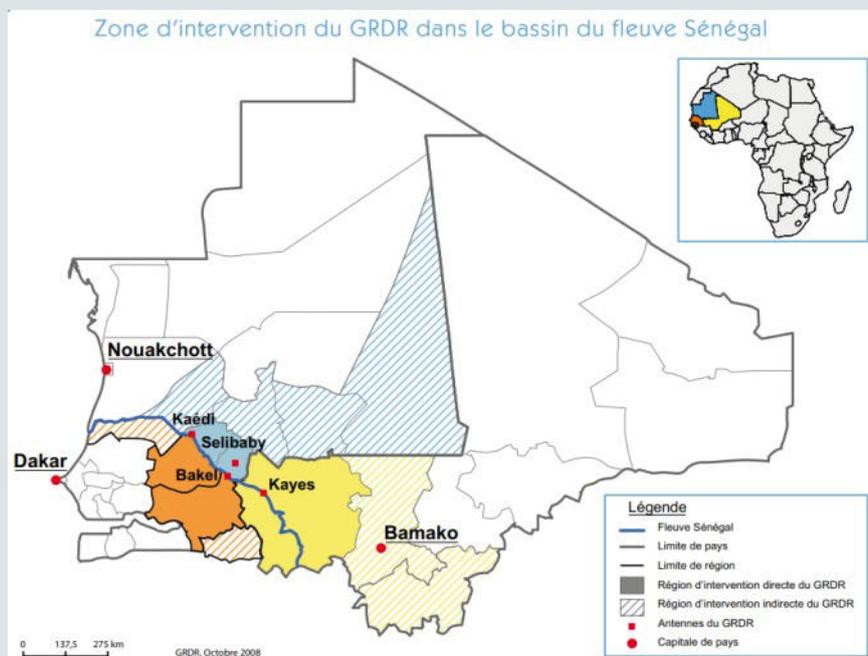
Au total, plus de 80 collectivités ont bénéficié de l'appui du programme directement ou par l'intermédiaire de ses partenaires.

#### Les hypothèses de départ du Grdr pour définir sa stratégie d'intervention en 2000

1. Le Développement Local permet de sortir du tout sectoriel (imposé par l'Etat et des PTF) pour identifier des enjeux de territoires plus complexes.
2. Le processus de Développement Local permet de dépasser l'approche projet (temps et espace) et de s'inscrire dans des approches orientées changement (citoyenneté).
3. La décentralisation est un cadre utile pour l'apprentissage en termes de partage du pouvoir et de répartition des ressources.
4. La coopération décentralisée est un creuset des initiatives de co-développement autour d'enjeux communs et de renouvellement des dynamiques de solidarité.
5. Le bassin du fleuve Sénégal est une échelle d'actions intéressante pour échanger, mutualiser et construire un bassin de vie transfrontalier prospère et paisible.
6. La capitalisation pour entretenir la capacité d'actions des acteurs, diffuser les méthodes (changement d'échelle) et alimenter les politiques publiques.

#### Territoires touchés

#### Catégories d'acteurs appuyés



#### Régions d'interventions et assimilées

Matam (Saint-Louis avant le découpage de 2002) - Sénégal, Tambacounda – Sénégal, Gorgol – Mauritanie, Guidimakha – Mauritanie, Kayes – Mali + les territoires en France métropole (pour le double-espace)

#### Les acteurs ciblés

- Structures d'appui aux Collectivités territoriales : Agences Régionales de Développement (Sénégal), Agence de Développement Régionale (Mali), Centre Régional d'Appui aux Collectivités Locales du Gorgol (Mauritanie), etc.
- Collectivités territoriales : communes, intercommunalités, conseil départemental (Sénégal), conseil régional (Mali)
- Organisation d'élus : groupement d'intérêt communautaire et associations, associations d'élus, etc.
- Organisations paysannes : coopératives, associations, unions, fédérations, etc.
- Groupement d'intérêt économique
- Association d'intérêt général (dont OSC de femmes, de jeunes, de migrants de retour)
- Organisation de Solidarité Internationale issues des Migrations
- Citoyens / population

#### Approche spécifique pour une catégorie de la population :

- femme
- jeunesse
- diaspora

## Impacts qualitatifs

### Les retombées de l'action du Grdr sur la dynamique territoriale

La notion de développement territorial enrichit celle de développement local par l'intégration de trois dimensions essentielles : les territoires, leurs parties prenantes et les usages des sols. Productions collectives, résultant des actions d'un groupe humain, avec ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation, les territoires ne sont pas seulement des entités géographiques. Ils renvoient à des

relations organisées, des groupes ou des populations particulières qui se reconnaissent dans des projets communs. Du coup, les processus de développement ne reposent pas sur les seuls acteurs productifs ou les institutions qui les gèrent, mais impliquent d'autres parties prenantes : collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat, organismes consulaires, monde associatif... (définition selon André Torre).

Système territoire		Niveau d'impact	
<p><b>Cohésion territoriale et citoyenneté</b></p> 	<p>Capacité à concilier diversité des territoires et réduction des inégalités entre citoyens liées à l'espace : disparités sociales, accès aux services essentiels, participation des citoyens à la vie publique, capacité à coopérer et mutualiser des ressources, etc.</p>	<b>FORT</b>	<p><b>Les +</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· une collaboration entre collectivité territoriale et société civile devenue évidente</li> <li>· la conscientisation des femmes vers une participation active à la vie publique</li> <li>· la crédibilisation progressive des jeunes et des femmes dans les débats publics</li> <li>· un système de planification propice à l'équité, la paix et la sécurité</li> <li>· la mise en place de système de collaboration à l'échelle intercommunale et transfrontalière</li> </ul> <p><b>Les –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· le repositionnement de la diaspora effectif mais qui reste encore à consolider</li> <li>· des retombées encore partielles sur la mobilisation effectives des femmes et des jeunes</li> <li>· la concrétisation timide de certains accords institutionnels à l'échelle transfrontalière</li> </ul>
<p><b>Agilité territoriale</b></p> 	<p>Capacité d'un système donné à s'adapter aux changements induits par son environnement et à l'influencer par l'aptitude des acteurs qui le compose à interagir : maintien d'un fonctionnement, interactions entre acteurs, sur et entre espaces géographiques, anticipation, innovation, etc.</p>	<b>MOYEN</b>	<p><b>Les +</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· une maîtrise et un maillage du territoire par les institutions publiques renforcées</li> <li>· des relations partenariales entre acteurs de Solidarité Internationale « ici » et « là-bas » impliquant la diaspora</li> <li>· une plus grande capacité à assurer leurs fonctions dans le respect de la bonne gouvernance</li> <li>· Des structures d'appui opérationnelles et renforcées dans leur rôle (renforcement de capacités, complémentarité dans l'action du Grdr, mise à disposition de moyens, etc.)</li> <li>· émergence de leaders et cadres du développement sur le territoire</li> <li>· la production de connaissances</li> </ul> <p><b>Les–</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· de belles initiatives autour d'organisations traitant des questions de mobilité humaine mais des espaces encore fragiles</li> <li>· le lien urbain-rural encore timide (renvoie à la notion de pôle de développement)</li> <li>· une aptitude à reproduire les acquis par les acteurs territoriaux (élus et autorités communales, associations de migrants...) mais une faible capacité à les valoriser (renvoie à l'idée d'acteur « agissant » dans l'étude 40 ans du Grdr)</li> </ul>
<p><b>Développement socio-économique durable</b></p> 	<p>Capacité des acteurs d'un territoire à générer une dynamique économique vertueuse, favorable à l'amélioration du bien-être social de ces habitants : exploitation des potentialités du milieu, développement de lieu de production, synergie entre les acteurs, création d'emploi et entrepreneuriat, etc.</p>	<b>LIMITE</b>	<p><b>Les +</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· une attractivité de ces territoires longtemps « oubliés »</li> <li>· une mise en lumière des potentialités de développement économique des territoires (études filières, intervention sur les 3 secteurs économiques...)</li> <li>· une sensibilité aux aspects environnementaux pour un développement durable (agro-écologie, intervention dans des réserves naturelles, utilisation résonnés des produits issus de la cueillette, etc.)</li> <li>· le développement de l'esprit d'entrepreneuriat collectif et individuel</li> <li>· le projet au service de la formation-action des bénéficiaires</li> <li>· des initiatives récentes intéressantes autour des liens interdisciplinaires pour l'insertion socioprofessionnelle des jeunes</li> </ul> <p><b>Les –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· pérennité partielle des Activités Génératrices de Revenus initiées</li> <li>· des retombées économiques sur l'amélioration des moyens de subsistance plutôt que de réelle création de richesse – facteur de croissance</li> <li>· des approches « classiques » d'intervention permettant peu de sortir des limites connues à ces méthodes en termes de pérennisation des bénéfices de l'action</li> <li>· une trop faible visibilité des retombées existantes en termes de développement économique à partir du travail de valorisation des territoires mené par le Grdr</li> <li>· une aptitude à reproduire les acquis mais une faible capacité à entreprendre</li> <li>· une réflexion sur le développement économique transfrontalier et migratoire en devenir</li> </ul>

## Les 3 impacts les plus significatifs et leurs limites

### **1. L'amélioration des capacités d'acteurs à s'investir sur et pour le développement de son territoire.**

Le premier impact fort du Grdr est sa participation au processus d'*empowerment* de citoyens autour de la dynamique territoriale.

Tout d'abord à travers l'émergence de leaders et de cadres de développement sur les territoires. Si on retrace les parcours de vie de nombreux acteurs de développement agissant sur le bassin du fleuve Sénégal, leur route croise bien souvent celle du Grdr. En effet, le Grdr a accompagné et formé au principe de développement et au rôle que chacun peut/doit jouer dans le développement de son territoire bon nombre d'acteurs en devenir. Aujourd'hui, hommes comme femmes, on en retrouve à des postes de leaders politiques (maire, conseiller municipal, etc.) ou associatifs (président de fédération d'organisation paysannes, etc.). Tous les acteurs interrogés s'accordent d'ailleurs à dire que le Grdr a été « une école » pour eux.

Cette participation au processus d'*empowerment* passe également par l'acquisition d'une plus grande autonomie et une capacité d'auto-détermination pour les individus. A travers des appuis cumulés à la fois sur leur autonomie financière et leurs capacités à mieux s'engager dans les débats publics. Ce constat ressort de manière prégnante chez les femmes, dont les plus engagées d'entre elles ont pu développer leur potentiel et influencer sur « leur condition ».

Un travail a également été initié auprès de la jeunesse ces dernières années. Les retombées sont encore peu visibles mais des témoignages convergent en Mauritanie et au Sénégal pour souligner que cette catégorie d'acteurs a gagné en reconnaissance et en crédibilité sur son rôle dans la dynamique de leur territoire.

Ces retombées restent encore singulières et propres au caractère initial de chaque individu. Elles ne sont pas non plus le seul fait de l'action du Grdr et sont favorisées par des contextes nationaux œuvrant pour une plus grande égalité des genres et une plus large mobilisation des différentes catégories d'acteurs. Il n'en est pas moins qu'un terreau fertile a été mis place et que des effets induits (motivation d'agir auprès de certains individus par l'exemplarité de quelques-uns) peuvent déjà se faire sentir.

Enfin, la promotion des organes de concertation à l'échelle communale, devant réunir l'ensemble des composantes des sociétés locales, a favorisé l'implication comme partie prenante des débats publics des catégories d'acteurs, jusque-là peu reconnues ou peu engagées à cette échelle d'intervention, comme la diaspora. Egalement facteur de paix sociale, cet instrument est aujourd'hui reconnu au Mali, en Mauritanie et au Sénégal qui le mentionnent dans leurs textes de loi respectifs sur la décentralisation voire qui le rende obligatoire.

### **2. L'amélioration de la capacité des organisations à agir**

Dans sa volonté d'impulser une dynamique sociale et économique sur les territoires, le Grdr a appuyé une diversité d'acteurs pouvant jouer un rôle clé : collectivités territoriales, structures d'appui aux acteurs de développement, associations de Solidarité Internationale issues des migrations (OSIM), organisations paysannes, etc. Selon l'ensemble de ces acteurs, les actions du Grdr ont contribué à permettre qu'ils jouent mieux leur rôle et/ou exercent mieux leurs fonctions de représentant ou de responsable dans leur vie professionnelle, associative ou politique, au moins sur les aspects organisationnels.

Les bénéficiaires de l'action du Grdr ont porté sur l'acquisition d'une meilleure appropriation de son espace géographique au travers d'une meilleure connaissance de son territoire mais aussi de sa capacité à s'y déployer. Cela est allé du développement de réseau jusqu'à la structuration d'organisations fédératives (association des maires, fédération d'organisations paysannes, fédérations d'OSIM, etc.). L'association des opérateurs d'appui (type ARD-ADR) aux actions du Grdr, dans une logique de renforcement de moyen ou de

complémentarité d'action a également permis à ces structures de monter en compétences sur leurs missions et de pouvoir couvrir leur territoire d'intervention.

En participant à une meilleure maîtrise par les acteurs de leur espace géographique et économique « élargi », l'intervention simultanée sur les pays frontaliers du bassin du fleuve Sénégal constitue un atout pour l'amélioration de leurs capacités à agir. Cette échelle d'intervention permet aux collectivités comme aux organisations de la société civile d'intégrer la logique de bassin de population (au-delà des frontières) et ouvre ces territoires à de nouvelles perspectives comme la coopération transfrontalière.

Un autre bénéfice important de l'action du Grdr est l'assimilation d'une vision et d'une manière de faire, voire d'une organisation (de travail) pour l'action. Elle s'est d'abord transmise par la participation même aux activités menées par le Grdr selon des approches reconnues, par l'expérimentation de nouvelles méthodes de travail basées sur des diagnostics poussées (réorganisation de la ressource humaine, gestion de fonds de soutien, etc.) puis par la production et la diffusion de nombreux guides et documents devenus des références.

Sur un autre aspect, l'action sur le double-espace dans ses dimensions de structuration et de renforcement de capacités des organisations ici et là-bas, de mise en relation entre diaspora et collectivités a ouvert les territoires d'intervention aux dynamiques internationales et a permis aux uns et aux autres de développer une logique aujourd'hui plus ou moins autonome de partenariat notamment autour d'actions à leur échelle que sont les coopérations décentralisées.

Si une certaine résilience semble acquise pour ces organisations, leurs capacités d'innovation et de prise d'initiatives semblent toutefois encore limitées (commune, fédération d'OSIM, etc.). Pour certains, il s'agit essentiellement d'un problème de moyens, pour d'autres cela renvoie à une capacité à se projeter/réinventer. Cette autonomie d'action se retrouve également limitée par les turn-over en matière de personnel et une évolution progressive de l'organisation des territoires au fur et à mesure qu'avance le processus de décentralisation. Cela induit la nécessité d'une présence encore forte du Grdr pour assurer les transitions et maintenir les dynamiques en cours.

### **3. L'acculturation à des mécanismes favorables à l'émergence d'une dynamique territoriale équitable et durable**

Le premier point marquant est l'appropriation par les collectivités territoriales de la nécessité d'une gouvernance plus inclusive et transparente. L'utilisation d'un processus de planification participatif, l'existence des cadres de concertation impliquant les différentes couches de la société civile, la fonction d'agent/animateur de développement local, la gestion des fonds dédiés aux actions de développement, (etc.), sont un ensemble de mesures qui ont été insufflées par le Grdr et que l'on peut retrouver au sein du fonctionnement de mairies. Dans certaines communes et intercommunalités, malgré les difficultés de pérennisation connues (turn-over, variation des moyens, changement politique, etc.), ces dispositifs ou tout du moins leur philosophie se sont maintenues dans le temps. Pour d'autres, ce n'est pas le cas. Des questions de moyens financiers, de capacités techniques mais aussi de « volonté » ont été évoquées.

Le deuxième point fort de l'action du Grdr a été de favoriser la mise en relation des acteurs sur un même territoire.

Le rôle et la place des diasporas comme acteur du développement local ont pu être confirmés et un peu mieux assis dans les habitudes des communes d'origine. Les interactions dans le cadre du double espace ont pu conduire à des partenariats vertueux et durables avec des collectivités territoriales françaises. Toutefois, les capacités à agir des collectifs associatifs qu'ils forment restent limitées aux regards des attentes de certaines communes.

L'appui, souvent précurseur, à la structuration des grands ensembles territoriaux que sont les intercommunalités reste une action hautement significative et constitue un levier d'action fort pour le

développement territorial. La pérennité de ces organisations reste toutefois encore fragile suite au nécessaire renouvellement des membres (CA non représentatifs dans le temps, changement de bord politique, évolution des échelons territoriaux, etc.).

L'approche transfrontalière et sa pertinence est aussi à souligner même si les acteurs ne s'accordent pas tous sur l'effectivité des dynamiques induites, entre autre compte tenu de la complexité de ces interventions. Cette réflexion peut aussi être portée sur les retombées de son action à l'échelon national.

Cela renvoie à un manque de lisibilité des leviers de développement sur lequel le Grdr agit pour favoriser une dynamique territoriale ainsi que sur son positionnement dans l'action (maitrise d'ouvrage, assistant technique, opérateur, prestataire...) induit par les logiques de financement.

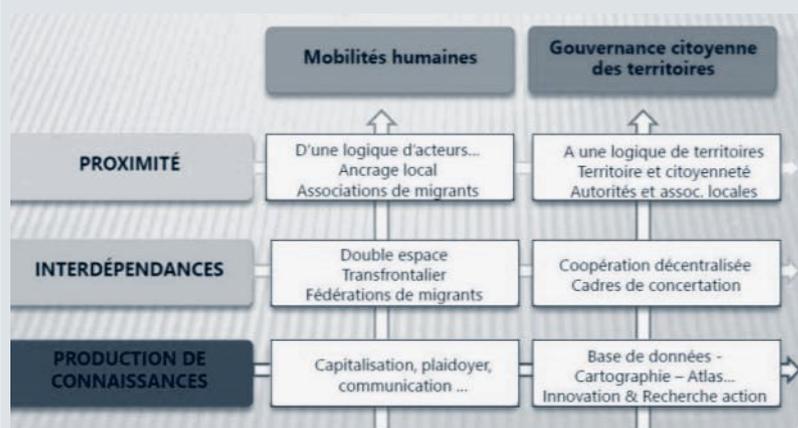
Cette logique se retrouve également pour le développement économique des territoires. La mise en avant des potentialités économiques des territoires du bassin du fleuve Sénégal et le développement d'activités économiques à travers une logique de développement de filières reste le fait le plus marquant. Il a permis à la fois de mener des actions de développement économique et met en exercice les espaces d'échanges inter-acteurs autour d'un projet commun. D'autres initiatives récentes, essentiellement à destination de la jeunesse, peuvent être soulignées même si leurs effets restent encore aujourd'hui limités (par leur jeunesse ou/et leur complexité de réalisation) : mise en place de passerelles entre formation professionnelle et entrepreneuriat, espaces de concertation/réflexion sur les questions migratoires, passerelles entre insertion sociale (engagement citoyen...) et professionnelles, etc.

Pour conclure il doit être souligné que le Grdr est resté sensible aux questions de durabilité du développement en intégrant les aspects environnementaux au développement de ses actions.

## Recommandations

### La démarche du Grdr à conserver

#### « Matrice du Grdr » (2015)



#### Les deux piliers de l'action Grdr :

les mobilités humaines, la gouvernance citoyenne des territoires

#### Les axes de l'action Grdr :

Proximité, interdépendances, production de connaissances.

#### Atouts de la démarche « Grdr »

##### Les points forts

- fiabilité et disponibilités des équipes
- relation de proximité et accompagnement personnalisé dans le temps
- travail autour des « ensembles » (intercommunalité et transfrontalier)
- (co-)production de connaissances opérationnelles (guides) et d'aide à la décision (études filières, etc.)
- pro-activité opérationnelle en lien aux textes de Loi
- respect des rapports de pouvoir, responsabilisation des acteurs et principe de subsidiarité
- qualité des méthodes appliquées et principe de mise en pratique/application des concepts
- actions sur différents leviers en simultanée pour initier un changement de comportement
- intégration de la diaspora
- logique de concertation, d'intégration et de transparence
- rôle de facilitateur
- le double espace

##### Les points de vigilances

- formats et canaux de diffusion des outils et supports de connaissances pas toujours accessibles aux acteurs locaux
- à l'échelon national, visibilité du Grdr/de ses actions contrastées entre les pays d'intervention
- vision/compréhension partielle des acteurs sur le positionnement du Grdr par rapport à l'action.

Un retrait du Grdr n'est d'actualité pour aucune des personnes interrogées que ce soit au niveau local, régional ou national. Il s'avère indispensable de poursuivre les stratégies articulant « investissement » et « renforcement des capacités ». Cette articulation est essentielle car elle fonde la légitimité des acteurs locaux tout en ancrant progressivement dans les habitudes une manière de faire et de voir le développement local.

Les actions de renforcement de capacité des élus, des techniciens des collectivités voire des agences de développement doivent se poursuivre comme le renouvellement générationnel d'acteurs locaux de la société civile.

Pour préciser son positionnement, le Grdr pourrait formaliser par pays et par acteur une stratégie d'accompagnement de la décentralisation. Cette stratégie pourrait s'opérationnaliser au travers différentes modalités dont des offres de service. Cela facilitera la lisibilité de son positionnement allant de la maîtrise d'ouvrage de projets à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage auprès des intercommunalités, agences de développement, régions, Etat, organisations des diasporas (etc.), en passant par la prestation.

Face à l'application progressive des textes de loi de la décentralisation, le Grdr pourra accompagner la réflexion autour du repositionnement de certaines structures existantes qui doivent s'adapter aux nouvelles directives nationales (redéfinition de leur périmètre d'intervention, statut, etc.).

Il s'agira également de poursuivre et d'étendre les chantiers entrepris tel que :

- Les dynamiques initiées en matière de gouvernance et d'*empowerment* autour du soutien de la participation citoyenne, de la formation des ressources humaines pour les territoires et de l'autonomisation sociale et économique des différentes catégories d'acteurs.
- Le travail sur l'intercommunalité et le transfrontalier notamment en s'inspirant des apprentissages du Karakoro, en particulier l'implication de l'échelon national et sous-régional (BFS) et la mise en place d'espaces de concertation Etat- Société Civile.
- La valorisation de la fonction d'ADL au niveau central, en fonction des contextes nationaux, et l'organiser au niveau intercommunal et l'articuler avec les centres de ressources régionaux et/ou les ADR-ARD.
- L'appui au développement économique au travers d'aspects stratégiques comme l'accompagnement des territoires et des acteurs économiques dans une réflexion autour des métiers nécessaires (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriale – GPEC-T1) aux filières retenues mais aussi au développement du territoire (arrivée de l'électricité, métiers du froid, ...).
- La redynamisation des Espaces Migration et Développement, l'expérience aboutie au Mali démontrant l'intérêt potentiel de ces espaces.

Il s'agira aussi d'explorer de nouveaux chantiers, certains ayant déjà été amorcés sur le programme GCT, répondant aux nouveaux enjeux d'urbanisation sur le bassin du fleuve Sénégal. L'intelligence économique des territoires, le marketing territorial, la mobilisation de la diaspora de deuxième génération et de jeunes leaders/entrepreneurs nationaux, sont des pistes qui méritent d'être réfléchies.

Ces recommandations sous entendent la nécessité, premièrement de poursuivre l'action simultanée dans les pays frontaliers du bassin du fleuve Sénégal ; et deuxièmement de renforcer le positionnement au niveau central à travers des actions d'appui-conseil et de plaidoyer menées en direct pour asseoir les stratégies dans lesquelles il s'investit.

De plus, la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation orienté vers la mesure des changements comportementaux comme levier à une dynamique territoriale plus globale, semble un outil aujourd'hui nécessaire à développer. Cela permettra de rendre plus lisible les leviers de développement sur lequel le Grdr agit pour favoriser une dynamique territoriale. Cela valorisera également la singularité de son approche en matière d'*empowerment* individuel et collectif.

#### **Pour conclure**

Fort de sa reconnaissance et de son expertise, le Grdr doit continuer d'agir sur les territoires du bassin du fleuve Sénégal. Il doit adapter son positionnement chaque fois que possible pour favoriser la montée en compétences des parties prenantes de la décentralisation et des politiques de migration ici et là-bas. La singularité de son intervention dans le cadre du double espace comme sur l'échelle d'intervention qu'est le bassin du fleuve Sénégal est un atout, aussi bien en termes de qualité de l'Aide que de valeurs humaines. Pour se faire et parce que la montée en compétences et l'autonomisation des parties prenantes du développement local sont des dynamiques de moyen long terme, il doit pouvoir disposer des moyens humains et financiers nécessaires au confortement des ambitieux chantiers sur lequel il est engagé ici et là-bas en sécurisant son action a minima sur du moyen terme (type convention programme).

## 1 Introduction

### 1.1 Contexte d'intervention

Créé en France en 1969 sous l'impulsion de ressortissants d'Afrique de l'ouest vivant en France et d'agronomes français, le Grdr *Migration-Citoyenneté-Développement* accompagne les dynamiques de développement induites par la migration. Sa singularité est d'être une association internationale menant des actions de développement à la fois dans les pays de départ, de passage et d'accueil des migrants.

Composé de membres africains et européens<sup>2</sup>, il se définit comme une association professionnelle engagée dans les enjeux de société qui lui sont spécifiques : démocratie locale, environnement, sécurité alimentaire, migrations – citoyenneté, etc. Le Grdr intervient dans des domaines larges et variés qui peuvent se regrouper en deux grands axes : Les mobilités humaines et La gouvernance citoyenne des territoires. Sur les territoires d'origine, il défend la *maîtrise locale de la décision et de l'action pour une amélioration durable des conditions de vie des populations, conforme à leurs aspirations et basée sur une mobilisation des ressources locales*.

Le processus de décentralisation et de déconcentration est en cours en Afrique de l'Ouest. Les trois pays du bassin du fleuve Sénégal (Mali, Mauritanie, Sénégal) où le Grdr intervient de longue date, ont défini de façon quasi simultanée et dans les mêmes directions leurs grands axes politiques pour la réduction de la pauvreté. Cette dynamique conjointe offrait et offre encore aujourd'hui une opportunité de mener des démarches de construction des politiques publiques locales et de favoriser l'émergence des territoires communaux autour d'une logique de « bassin de vie ».

Une implication forte et structurée des acteurs de la société civile dans les processus de décision communale et la bonne articulation de l'ensemble de ces acteurs territoriaux nécessitent toutefois un apprentissage. Il passe par une démarche de concertation entre société civile, autorités locales mais aussi la diaspora – actrice et motrice de développement socio-économique sur les territoires d'origine.

Dès 2000, le Grdr a initié un programme d'appui aux Initiatives de Développement Local (PAIDEL) sur ces zones historiques d'intervention, au Mali, au Sénégal et en Mauritanie. L'enjeu était de permettre aux acteurs locaux, publics et privés et aux ressortissants, de participer activement à la conception, à la mise en œuvre et au suivi de stratégies de développement portées par les collectivités locales à travers la mise en place d'un processus de développement local dans le cadre de la décentralisation. Pour agir, le levier choisi par le Grdr a été la mise en place d'un dispositif d'appui-conseils à l'attention des autorités locales pour accompagner des initiatives de développement local dans les communes réparties dans les 3 pays. L'idée était de travailler sur l'articulation entre les actions portées par les organisations de base, les compétences

---

<sup>2</sup>L'organigramme du Grdr est composé de plusieurs organes. Le CA, les équipes techniques et les Conseils d'Orientation et de Suivi (COS) qui viennent en appui aux équipes de terrain.

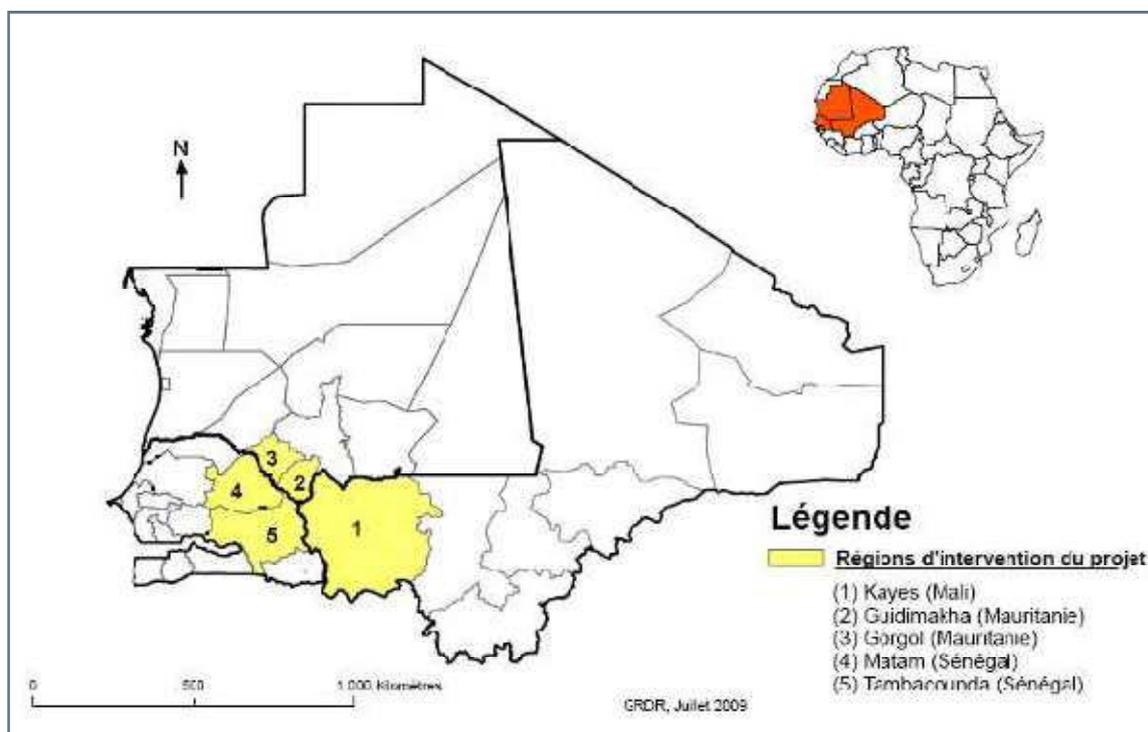
des collectivités locales mises en place et l'intégration des ressortissants dans cette nouvelle dynamique. Aussi, le Grdr travaillait sur le double espace : côté Europe avec l'appui de la diaspora, et côté Afrique avec l'appui des acteurs locaux de développement.

Une première phase (2001-2006) a été mise en œuvre à travers la réalisation de deux programmes (un sur « chaque espace ») : le programme d'appui aux Initiatives de Développement Local (PAIDEL) et le programme Promotion de l'Implication des Migrants dans le Développement de leurs Régions d'Origine (PIMDERO). La méthodologie d'accompagnement des initiatives de développement local a consisté en :

- la réalisation participative de leurs monographies (diagnostic),
- la mise en place des instances de concertation animées par des animateurs de développement local,
- la conception de stratégies de développement réalistes,
- la mise en œuvre d'un ensemble de projets (santé, éducation, eau potable, gestion des ressources et sécurité alimentaire) conformes aux aspirations des populations,
- la structuration du milieu associatif en France pour les ressortissants (PIMDERO),
- la mise en relation des acteurs sur le double espace (PIMDERO) pour une coopération territoriale.

La seconde phase (2007-2009), s'est recentrée sur une logique de bassin de vie sur des territoires frontaliers du Mali, de la Mauritanie et du Sénégal le long du fleuve Sénégal. L'objectif était d'élargir le champ géographique de son intervention, en se basant sur les apprentissages de la première phase pilote, et d'aborder des problématiques complémentaires : la coopération territoriale, le co-développement local et le développement économique. Le volet français de la démarche visant la structuration des associations issues des migrations a été poursuivie à travers le programme EDUCODEV – Migrants acteurs, d'éducation au co-développement (EDUCATION CO DEVELOPPEMENT).

Figure 1 : Régions d'intervention des programmes. Source : Termes de Références de l'étude.



Soucieux de l'autonomisation de ses partenaires, la phase 3 du programme (2010-2014) a été axée sur un transfert de compétences du Grdr vers les partenaires de développement régional répartis sur les 5 régions d'intervention (Matam, Tambacounda, Kayes, Guidimakha et Gorgol). Le PAIDEL-CT (Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local et de Coopérations Territoriales) s'est articulé en 4 axes complémentaires :

- la structuration de services mutualisés d'appui au développement local,
- l'appui aux dynamiques de coopérations territoriales à l'échelle locale, transfrontalière et internationale
- L'accompagnement du processus de développement économique local et d'initiatives entrepreneuriales,
- La capitalisation, le plaidoyer et la diffusion des outils et méthodes expérimentés aux échelles locales, nationales et internationales.

Sur cette nouvelle phase, le Grdr est resté sensible à la dimension « double-espace » incarnée par les ressortissants. Les actions en faveur de ce public cible ont été intégrées directement dans le programme.

En une quinzaine d'année, le Grdr estime que plus de 80 collectivités des régions limitrophes du fleuve Sénégal ont pu être appuyées<sup>3</sup>. Sur la base de protocoles d'accord, une gamme d'outils a été conçue pour accompagner les collectivités territoriales dans l'animation de processus de développement local. Côté français, des unions d'associations de migrants ont vu le jour (communales, intercommunales ou même régionales) et sont devenues des interlocutrices des élus pour leur contribution au développement local.

Dans le prolongement des acquis du PAIDEL sur les territoires, le Grdr a initié un nouveau programme d'appui pour renforcer la résilience des territoires soutenus. Evoluant avec l'avancée des territoires, le programme Gouvernance Citoyenne des territoires (GCT), lancé en 2015, s'inscrit dans un désir de changement d'échelle de l'action du Grdr en Afrique de l'Ouest. Il poursuit, sur 14 territoires d'expérimentation, l'accompagnement des acteurs locaux dans la définition et la mise en œuvre de stratégies territoriales en intégrant quatre enjeux qui ont progressivement émergé au cours des années précédentes :

- la gouvernance locale (la participation citoyenne et le renforcement de l'intercommunalité),
- la coopération transfrontalière et la cohésion sociale (intégration et mobilités humaines),
- la viabilité économique des territoires (le renforcement des filières et l'accès à l'emploi des jeunes ruraux),
- la gestion des ressources naturelles.

Les processus de développement territorial accompagnés intègrent la dimension internationale à travers l'implication des partenaires de coopération décentralisée et des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations (OSIM). Cette articulation des échelles (communale, intercommunale, départementale, nationale et sous régionale), souhaite favoriser la concertation sous régionale, notamment à travers le numérique, qui permet d'accompagner durablement les acteurs du développement territorial dans le bassin du fleuve Sénégal.

---

<sup>3</sup> Une étude quantitative est en cours de réalisation pour apporter le nombre exacte des territoires touchés par la dynamiques PAIDEL-GCT.

## 1.2 Méthodologie d'intervention

Cette étude a consisté en une analyse qualitative des impacts de 20 ans d'intervention du Grdr autour de la mise en œuvre des programmes PAIDEL (les 3 phases) et du programme GCT. Elle s'inscrit en complément d'une étude quantitative internalisée par le Grdr.

La réalisation de cette étude a été menée en vue de produire :

- Un rapport écrit (le présent document),
- Un film mettant en avant les résultats principaux de ces 20 ans d'intervention.

Une mise en œuvre distincte de l'étude quantitative et l'étude qualitative a été retenue. Des liens entre les deux études ont été pensés pour permettre dans le futur d'établir des relations entre leurs résultats. Par exemple, les zones où ont été menés les entretiens avec les bénéficiaires de l'action ont été choisies en corrélation avec l'échantillonnage de l'étude quantitative.

### 1.2.1 Le postulat de base sur lequel est appuyée l'analyse<sup>4</sup>

Les lois sur la décentralisation (apparus en Mauritanie en 1986, au Sénégal en 1972 puis en 1996 et au Mali en 1999), confient aux collectivités territoriales un certain nombre de prérogatives et de fonctions qui touchent à des aspects fondamentaux des conditions de vie des populations rurales. Le Grdr a vu dans ce processus un atout pour le développement local.

Le développement local est un processus de création d'une dynamiquedurable sur un territoire qui mobilise les acteurs locaux autour de la définition et de la réalisation de leur projet global (social, économique, culturel et environnemental). Toutes les composantes de lapopulation sont amenées à s'exprimer, à s'impliquer dans la prise de décision et dans la mise en œuvre de solutions basées sur la valorisation optimale des ressources locales permettant de résoudre leurs problèmes de façon appropriée.

Par la décentralisation et le transfert de certaines de ses compétences, l'État autorise l'existence d'un mode de gouvernement local à ces institutions élues localement. Elles ont davantage de responsabilités pour planifierdes projets locaux et construire une politique d'aménagement plus pertinente et adaptée à chaque territoire. De même, le processus de décisionpolitique peut être plus proche des populations favorisant ainsi l'émergence d'une démocratie de proximité. Enfin, le statut public acquis par ces territoiresleurpermet d'être plus à même de négocierdes partenariats avec l'État, ainsi qued'autres collectivités du « Nord » et du « Sud » ou avec certains bailleurs de fonds.

Pour le Grdr, les collectivités localesdeviennent des territoires propices à toute approche de développement local, et les élus locaux de nouveaux acteurs de développement, occupant une place centrale pour l'action. Toutefois, en passant à une action publique locale, l'action de développement relève d'une multiplicité

---

<sup>4</sup> La formulation du référentiel, postulat de base à l'analyse pour la réalisation de l'étude, s'est appuyée sur une revue détaillée des productions programmes PAIDEL et GCT, de deux études phares du Grdr (l'étude des 30 ans et l'étude des 40 ans). Elle s'est aussi appuyée sur des articles et documents de recherches conceptualisation la dynamique territoriales. Comme source principale on peut citer les travaux de Patrick D'Aquino. Les autres auteurs pris en référence, et dont les idées conceptuelles sont réutilisées dans les documents, sont cités en annexes.

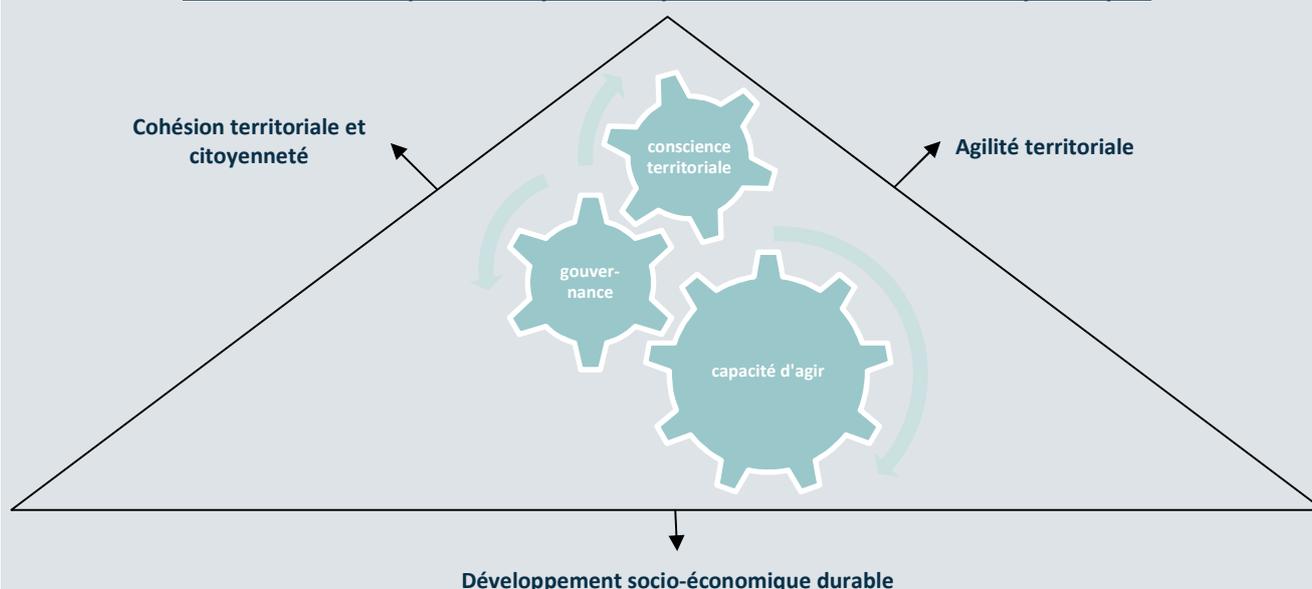
d'acteurs à l'échelle locale. Aussi, les collectivités locales doivent savoir/pouvoir assumer leurs nouvelles responsabilités en composant avec le mouvement associatif et coopératif, y compris la diaspora, qui depuis longtemps travaille à la mise en œuvre de projets de développement au niveau villageois ou inter-villageois. A l'inverse, pour la société civile cela implique qu'elle accepte que l'organisation du débat soit assurée par les collectivités locales.

La capacité de l'action collective déterminera la qualité des interventions qui découleront de cette nouvelle configuration. C'est de cette conviction, et en engageant tout son capital confiance auprès des parties prenantes (associations de migrants, associations villageoises, organisations paysannes et nouveaux élus), que le Grdr a initié le programme d'appui au développement local. Il en découle un certain nombre de postulats de base favorables pour que ces deux processus, développement local et décentralisation, s'alimentent favorablement en vue d'un développement social et économique des populations du bassin du fleuve Sénégal plus efficace, pertinent et durable.

### Postulat de départ du Grdr pour la conception du programme PAIDEL

7. Le développement local permet de sortir du tout sectoriel (imposé par l'Etat et des partenaires techniques et financiers) pour identifier des enjeux de territoires plus complexes.
8. Le processus de développement local permet de dépasser l'approche projet (temps et espace) et de s'inscrire dans des approches orientées changement (citoyenneté).
9. La décentralisation est un cadre utile pour l'apprentissage en termes de partage du pouvoir et de répartition des ressources.
10. La coopération décentralisée est un creuset des initiatives de co-développement autour d'enjeux communs et de renouvellement des dynamiques de solidarité.
11. Le bassin du fleuve Sénégal est une échelle d'actions pertinente pour échanger, mutualiser et construire un bassin de vie transfrontalier prospère et paisible.
12. La capitalisation entretient la capacité d'actions des acteurs et diffuse les méthodes (changement d'échelle) et alimente les politiques publiques.

### Référentiel utilisé pour l'analyse du « système » territorial et de sa dynamique.



Les impacts associés à la « cohésion territoriale et citoyenneté » renvoient aux capacités/compétences acquises ou renforcées des acteurs à concilier diversité des territoires et réduction des inégalités entre citoyens liés à l'espace : disparités sociales, accès aux services essentiels, participation des citoyens à la vie publique, capacité à coopérer et mutualiser des ressources, etc.

Les impacts associés à « l'Agilité territoriale » renvoient à la capacité d'un système donné, et des acteurs qui le compose, à s'adapter

aux changements induits par son environnement et à l'influencer par l'aptitude des acteurs qui le compose à interagir : maintien d'un fonctionnement, interactions entre acteurs, sur et entre espaces géographiques, anticipation, innovation, etc. Cela renvoie entre autre aux notions de résilience mais aussi d'innovation et d'influence.

Les impacts associés au « Développement socio-économique durable » renvoient aux capacités acquises ou renforcées des acteurs d'un territoire à générer une dynamique économique vertueuse, favorable à l'amélioration du bien-être social de ces habitants : exploitation des potentialités du milieu, développement de lieux de production, synergie entre les acteurs, création d'emplois et entrepreneuriat, etc. Ils intègrent les notions rattachées à la préservation de son environnement naturel et à la lutte contre le changement climatique pour un développement durable.

## 1.2.2 L'approche méthodologique utilisée

- **La méthode d'analyse utilisée**

L'approche utilisée pour la réalisation de cette étude d'impact qualitative est une fusion entre deux méthodes d'analyse qualitative hautement participative : la méthode CORT et la méthode MSC.

La première méthode (CORT – rapports collaboratifs sur les effets) consiste à cartographier les données existantes par rapport à la théorie du changement et comble les manques importants de données en faisant une collecte ciblée de données complémentaires. Puis une consultation auprès d'acteurs ciblés par le programme mais aussi auprès d'acteurs ressources est réalisée. A travers cette approche, Efficoop a mobilisé de manière active les équipes du Grdr (actuel ou passé, sur les 4 territoires des champs d'étude) et des personnes ressources, acteurs de terrain ayant une connaissance jugée utile sur les dynamiques en cours dans les pays d'intervention.

La deuxième méthode (MSC - Most Significant Change, technique du changement le plus significatif) est basée sur une sélection de témoignages/récits sur les changements induits par l'action que ces acteurs estiment particulièrement significatifs. Cette méthode met en évidence les particularités et les divergences de points de vue. En matière d'apprentissage, son principal intérêt réside dans le processus de sélection itératif, et dans les débats que cela suscite entre les acteurs. A travers cette méthode, ce sont les témoignages des bénéficiaires, des partenaires de l'action et plus largement d'acteurs stratégiques qui ont été recueillis.

- **La collecte des données**

Face à l'envergure du sujet à traiter, de la diversité des acteurs, des échelles spatiales, la collecte des données a été organisée par catégorie d'acteurs en ayant recours à différents outils de collectes<sup>5</sup>.

### **Les acteurs ciblés par les programmes réussis :**

- Structures d'appui aux Collectivités territoriales : Agences Régionales de Développement (Sénégal), Agence de Développement Régionale (Mali), Centre Régional d'Appui aux Collectivités Locales du Gorgol (Mauritanie), etc.
- Collectivités territoriales : communes, intercommunalités, conseil départemental (Sénégal), conseil régional (Mali)
- Organisations d'élus : groupement d'intérêt communautaire et associations, associations d'élus, etc.
- Organisations paysannes : coopératives, associations, unions, fédérations, etc.
- Groupement d'intérêt économique
- Association d'intérêt général (dont les organisations de femmes, jeunes et migrants de retours)
- Organisation de Solidarité Internationale issues des Migrations

---

<sup>5</sup> Pour appuyer l'analyse initiale et la relation/positionnement des acteurs sur les programmes réussis, la cartographie des incidences a été utilisée comme base de travail. Ce travail a révélé que le positionnement des acteurs avait évolué d'un programme à l'autre. Aussi, l'analyse des données ne s'est pas appuyée sur cet outil par la suite.

· Citoyens / population

**au travers de trois catégories d'acteurs**

· Femme

· Jeune

· Diaspora

4 types d'acteurs ont été entendus :

- Les parties prenantes du programme. Il s'agit des personnes impliquées dans le projet, qui ont pu être acteurs et/ou bénéficiaires des actions menées par le Grdr.
- Les acteurs stratégiques. Ils sont en dehors du programme en tant que tel mais ont un rôle à jouer dans les pays d'intervention dans les dynamiques de développement abordées par le Grdr (co-développement local, développement local, décentralisation, etc.).
- Le citoyen « lambda ». Il n'a pas été obligatoirement bénéficiaire direct des programmes initiés mais il doit pouvoir ressentir une évolution dans sa réalité, s'agissant d'une dynamique de développement territoriale.
- Des personnes « ressources ». Il s'agit d'acteurs clés étant en capacité d'apporter un éclairage général sur les dynamiques de développement qui ont pu se réaliser dans les pays de l'étude. Ces témoignages n'ont pas une fonction évaluative mais plutôt d'apport d'information et de réflexion critique pour appuyer les experts à embrasser les 20 ans d'histoire du territoire. Dans ces personnes ressources y est intégré le comité de pilotage de l'étude et les équipes locales du Grdr.

La collecte des données a été réalisée à travers plusieurs outils :

- Revue bibliographique
- Entretiens semi-directifs individuels ou en focus groups
- Réalisation de micros-trottoirs. Sur une question donnée, des micros-trottoirs ont été menés auprès de passants dans les rues dans quelques villes/villages choisis. Des zones ont été préalablement ciblées pour garantir l'affluence: lieu de marché, place de la mairie, station essence, etc. Ces micros-trottoirs ont été réalisés soit par un journaliste soit par un animateur Grdr. La grille des entretiens (questions fermées) a été réalisée par l'équipe de consultants.

- **L'identification/sélection des témoignages « significatifs »**

Les impacts qui sont mis en avant dans la présente étude font suite à un travail de concertation avec les acteurs, comme le veut la méthode MSC.

La mise en débat des témoignages recueillis s'est faite à travers la tenue d'ateliers débat en petit groupe. Un atelier au Mali, un atelier au Sénégal, et deux ateliers (un par wilaya) en Mauritanie. Chacun a réuni une dizaine d'acteurs sur une demi-journée pour confronter les points de vue à travers des affirmations proposées par les consultants. Une animation selon les bases d'un débat mouvant a été appliquée : 1) Annonce d'une affirmation sur un impact potentiel (les affirmations ont été tournées positivement ou négativement selon les rencontres, sans lien avec l'impact identifié, pour forcer le débat) ; 2) Positionnement de chaque participant (en accord avec l'affirmation, en désaccord, accord partiel – affirmation à nuancer,

vote blanc – s’abstient n’étant pas concerné par cet impact<sup>6</sup>) ; 3) Mise en débat des affirmations ne faisant pas consensus et réécriture collective de l’affirmation.

Les affirmations portées en débat ont été identifiées suite à une redondance de témoignages ou bien suite à l’analyse des évaluateurs (pré-identification par la méthode CORT et constats terrain par triangulation des témoignages).

Seules les informations qui ont atteint un niveau de « redondance » (au moins 3 acteurs affirmant les mêmes effets sur l’ensemble des pays ou bien déjà mentionné en tant que tel dans une précédente évaluation) ont été exploitées et affirmées en tant qu’impact dans le présent document. Les autres effets/impacts notés ont pu être utilisés pour affiner l’analyse.

- **La mise en image des témoignages**

La réalisation des interviews filmées s’est faite simultanément à la phase de collecte de données (mission 2). Aussi, aucune scénarisation n’a été réalisée. Seule une sélection des témoignages identifiés comme significatifs a été menée. Les enregistrements vidéo ont été effectués quelques jours après la réalisation de l’interview par l’évaluateur, pour ne pas influencer les échanges lors de la phase évaluative (principe d’anonymat initialement appliqué, comportement biaisé par la présence d’une caméra, etc.) et porter à l’image uniquement les points saillants de l’entretien (sachant que les entretiens ont été menés sous une logique de récit de vie). Il a également été convenu de ne porter à l’image que les impacts positifs, pour ne pas stigmatiser une personne par rapport à une autre. Dans le film produit à l’issue de cette étude d’impact, les nuances seront apportées via la rédaction écrite (inserts) ou par voix off.

Dans une démarche de réflexion collective et de transparence par rapport à ses partenaires financiers, le Grdr a mis en place un comité de pilotage composé des différentes équipes du Grdr (équipe de direction et équipe technique, traitant des questions du double-espace ou des actions sur le BFS), du F3E, en assistance technique à la réalisation de cette étude, enfin l’AFD et le CCFD-Terre Solidaire, représentant la vision des partenaires financiers.

### 1.2.3 Le déroulé de l’étude

Etape	Précisions	Date
Lancement de l’étude	Réunion de visu pré-cadrage avec en copil restreint (Grdr – F3E)	<u>France</u> Réunion de lancement de l’étude le 24 juin 2018.
Réalisation d’un référentiel et formulation du postulat de base sur lequel va se centrer le travail évaluatif	- Revue documentaire des documents projets et productions associées - Complément bibliographique - Entretiens équipe projet Grdr et équipe de direction - Entretiens personnes ressources et membres du Copil => <i>Réalisation de 11 entretiens téléphoniques et 2 de visu</i> => <i>Production d’une note intermédiaire comprenant le référentiel/postulat, les champs et les marqueurs d’analyse ainsi que l’échantillonnage</i>	<u>France</u> Juillet – septembre 2018. Réunion du copil pour validation de la note intermédiaire et sélection de l’outil numérique le 07 septembre 2018
Réflexion autour de la production de l’outil numérique	- Entretiens avec les équipes supports siège - Production d’une note d’orientation pour l’aide à la décision	

<sup>6</sup> Les groupes de travail ont réuni un ensemble de différentes catégories d’acteurs. Aussi, même les consultants ont cherché à identifier des impacts s’adressant à l’ensemble des catégories, certains pouvaient toutefois ne pas être concernés par cet impact et sortaient donc du débat provisoirement par un vote blanc).

	- Validation du choix de l'outil	
Première mission de collecte de données en Afrique	- 43 entretiens auprès de personnes ressources et d'acteurs/partenaires stratégiques et techniques à l'échelle « macro ».	<u>Sénégal – Mauritanie – Mali</u> Mission terrain du 16 septembre au 02 octobre 2018
Deuxième mission de collecte de données en Afrique et en France	- 51 entretiens semi-directifs et focus groups menés auprès des parties prenantes du projet (acteurs et bénéficiaires) à l'échelle « micro » soit 91 interlocuteurs: <ul style="list-style-type: none"> <li>· 18 entretiens au Sénégal : 4 en focus groups, 13 en entrevue individuelle ou à 2 et 1 entretien par téléphone pour 30 interlocuteurs entendus.</li> <li>· 12 entretiens au Mali : 2 en focus groups et 10 en entrevue individuelle ou à 2 pour 25 interlocuteurs entendus.</li> <li>· 13 entretiens en Mauritanie : 6 en focus groups et 7 en entrevue individuelle ou à 2 pour 28 interlocuteurs entendus.</li> <li>· 8 entretiens avec des acteurs français (diaspora et collectivités territoriales) de visu ou par téléphone.</li> </ul> - 4 ateliers débats (Bakel, Kayes, Kaedi, Sélibaby) organisés - 5 micros-trottoirs réalisés sur 3 thématiques différentes : environnement, citoyenneté et planification locale. - 19 interviews filmées. <small>(les entretiens avec les équipes techniques du Grdr ont été menés de manière informelle tout au long de la mission dans le cadre de compléments / précisions d'informations. Ils n'ont pas été comptabilisés ici).</small>	<u>Sénégal – Mauritanie – Mali</u> Mission terrain du 19 octobre au 11 novembre 2018 Réalisation des interviews filmées du 23 octobre au 16 novembre 2018 <u>France</u> Mission terrain entre le 1er et le 18 novembre 2018 Réalisation des interviews filmés la semaine du 19 novembre 2018.
Traitement, analyse et rédaction d'un draft	=> <i>Production d'un draft comprenant la contextualisation, l'analyse principale et des pistes en termes de perspectives.</i>	<u>France</u> Entre le 19 novembre et le 05 décembre 2018 Envoi du draft le 05 décembre 2018. Réunion du copil pour un débrief le 17 décembre 2018
Rédaction du rapport définitif complet	Apports de compléments et de précisions au draft en réponse aux observations du copil et rédaction de la synthèse. => <i>Envoie de la version définitive du rapport.</i>	<u>France</u> Entre le 18 décembre 2018 et le 25 janvier 2019.

## 1.2.4 Les limites de la démarche

Plusieurs limites de la démarche doivent être soulignées ici:

- L'impossibilité de prendre en compte l'ensemble des champs d'action face à l'ampleur de l'action. La phase de revue documentaire a permis d'exclure certains champs d'analyse de l'étude comme les actions du Grdr auprès de la diaspora à l'échelle européenne.
- Suite à une logique de cofinancement, un certain nombre de sous-projets ont été rattachés à la dynamique PAIDEL (cf. explication dans la partie suivante). Seul l'ensemble des documents projets des programmes centraux (PAIDEL et GCT) ont été étudiés dans le détail.
- La collecte de données de l'étude quantitative a été initiée en fin d'analyse des données de la présente étude. Aussi, les résultats n'ont pas pu être utilisés dans cette analyse. Ces résultats pourront apporter certaines nuances aux impacts présentés ici ou les renforcer. La production du film a été décalée pour permettre de faire ce lien entre les deux études, et ainsi utiliser certains résultats de l'étude quantitative dans le film produit (enrichissement du texte en voix off et des infographies).
- Le champ temporel et géographique ainsi que les contraintes liées à toute étude ont amené les évaluateurs à se concentrer sur des acteurs ayant une vision globale de l'action et étant encore en lien avec le Grdr. De plus, les souvenirs les plus lointains ont pu être édulcorés par l'usure du temps, l'exercice de retour en arrière restant complexe pour toute personne. Le choix d'une analyse par récit de vie permet de gommer bon nombre de ces difficultés mais rend plus complexe l'analyse.

- Le choix de relever comme significatif les impacts ayant atteint un niveau de redondance, face à la diversité d'acteurs, a pu amener les évaluateurs à « généraliser » certains d'entre eux, limitant l'analyse des compréhensions de leur articulation et limites par catégories d'acteurs. De même, si les impacts positifs ont pu ressortir, les impacts négatifs identifiés n'ont pas forcément atteints un niveau de redondance suffisant (dans les témoignages) pour être affirmé. Aussi, on parlera ici de limite à l'action du Grdr.
- La nécessité, dans le cadre de l'outil micro-trottoir, de cibler minima les interlocuteurs (avec comme question initiale, connaissez-vous ou non le Grdr et ses actions) pour permettre d'obtenir des réponses en lien avec notre étude.

## 1.3 L'articulation du document

Le document s'articule en 3 principales parties analytiques.

Une première partie revient sur la dynamique du programme PAIDEL pour favoriser la bonne compréhension du lecteur dans les impacts par la suite relevés mais aussi les limites de l'action.

Une deuxième partie sur l'analyse des constats de terrain en matière d'impacts. Face à la complexité du sujet, des éléments de repères sont proposés dans le document pour accompagner la lecture du document.

- Dans chaque paragraphe, l'analyse des témoignages est organisée en 3 parties et annoncée par des pictogrammes :

- Impacts positifs, 
- Leviers / mécanismes favorables à l'atteinte des résultats, 
- Les limites de ces impacts et éventuels impacts négatifs relevés. 

**Les acteurs cités sont organisés en catégories d'acteurs, pour à la fois garantir une forme d'anonymat des personnes interrogées mais aussi pour apprécier la catégorie d'acteur concernée ou portant un propos. 8 catégories sont proposées :**

<p><b>Collectivité (aux différentes échelles territoriales) - CT</b>            Elu local (maire et conseil municipal)            Technicien de collectivité territoriale            Association d'élus</p>	<p><b>Diaspora</b>            Représentant d'Organisation de Solidarité Internationale Issues des Migrations française (OSIM)            Représentant de fédération d'OSIM            Représentants organisés ou pas de la diaspora dans leurs pays d'origine association de ressortissants dans le pays d'origine – antenne local d'OSIM, etc.)            (Des migrants de retours ont été rencontrés lors de la mission mais n'ont pas été intégrés dans une catégorie en tant que tel pour cette étude. Ils sont intégrés dans les différentes catégories citées ici.)</p>
<p><b>Organisation de la société civile et acteur économique – OSC</b>            Organisation paysanne            Groupement féminin            Coopérative            Groupement d'intérêt économique (GIE)            Association jeunesse</p>	<p><b>Organisme d'appui</b>            Centre de formation dont MFR            Agence d'appui au développement (ADR, ARD)            SAED</p>

Fédération, union, réseau...	
<b>Etat déconcentré</b> Préfets, Wali Service déconcentré	<b>Etat central</b> Représentant ministériel
<b>Grdr</b> Equipe technique locale Membre du COS	<b>Partenaire stratégique et technique</b> Représentant de collectivité territoriale française Partenaire Technique et Financier ONG locales / acteur de développement Programme national et assimilé

La plupart des acteurs rencontrés ont de multiples casquettes. Aussi, le choix de la catégorie a pu être fait en fonction du positionnement qu'il avait annoncé lors de l'entretien ou du sujet qui était alors abordé.

Des témoignages audio, extraits des interviews filmés, ont également été insérés dans le document

et sont représentés par ce symbole. 

- Les marqueurs d'analyse qui ont servi à organiser les entretiens avec les parties prenantes sont **repris en jaune** sous chaque intertitre

## 2 Du Programme PAIDEL I au programme GCT

### 2.1 Retour sur quelques notions et concepts clés

Pour bien comprendre les effets/impacts mais aussi les limites de l'action du Grdr, il nous paraît important de revenir sur quelques concepts et définitions susceptibles de faciliter la compréhension des appréciations résultant de cette étude.

#### Le Développement local

Il n'existe pas de définition unique du développement local cependant nous pouvons, pour introduire cette étude d'impact, retenir celle proposée par Bernard Brunet <sup>7</sup> qui correspond bien, nous semble-t-il, à l'esprit dans lequel le Grdr a inscrit son action.

Le développement local : *« C'est un processus dynamique de transformation économique, sociale et culturelle concertée, impulsée par des acteurs individuels et collectifs sur un territoire donné pour donner aux individus et groupes intéressés une fonction de décision sur les actions qu'ils mettent en œuvre... »*

*Le développement local doit rester une démarche fondamentalement politique (avant de mettre en œuvre des techniques), c'est-à-dire une démarche qui pousse chaque citoyen d'un territoire à devenir acteur engagé de son avenir ».*

#### La Décentralisation

L'engagement du Grdr en faveur du soutien au développement local a pris place dans une période de déploiement de la décentralisation dans ses différents pays d'intervention du bassin du fleuve Sénégal.

La décentralisation vise à donner aux collectivités locales des compétences propres, distinctes de celles de l'État, à faire élire leurs autorités par la population et à assurer ainsi un meilleur équilibre des pouvoirs sur l'ensemble du territoire. La décentralisation rapproche le processus de décision des citoyens, favorisant l'émergence d'une démocratie de proximité.

Le déploiement souvent erratique de la décentralisation, est fragilisé encore aujourd'hui par le manque de moyens disponibles tant humains que financiers notamment au niveau des collectivités locales.

#### Le Développement territorial

C'est un concept au croisement du développement local et de la décentralisation. Il est aujourd'hui généralement admis, comme l'argumente André Torre<sup>8</sup>, que *« la notion de développement territorial enrichit celle de développement local par l'intégration de trois dimensions essentielles : les territoires, leurs parties prenantes et les usages des sols. Productions collectives, résultant des actions d'un groupe humain, avec ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation, les territoires ne sont pas seulement des entités »*

---

<sup>7</sup> Bernard BRUNET in Art. *Le développement local, un concept mais aussi une pratique*

<sup>8</sup> Economiste, Directeur de recherche à l'INRA et notamment vice-président European Regional Science Association (ERSA) et rédacteur en chef de la RERU (Revue d'Economie régionale et Urbaine)

*géographiques. Ils renvoient à des relations organisées, des groupes ou des populations particulières qui se reconnaissent dans des projets communs. Du coup, les processus de développement ne reposent pas sur les seuls acteurs productifs ou les institutions qui les gèrent, mais impliquent d'autres parties prenantes : collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat, organismes consulaires, monde associatif... ».*

### **Approche territoriale du développement local**

Cette approche renvoie à un développement<sup>9</sup> :

- Spatialement intégré prenant en compte les considérations physiques / environnementales / économiques et sociales et dépassant la fragmentation entre les secteurs ;
- De différents lieux à plusieurs échelles auxquelles le développement local peut être encouragé et sur leur interdépendance.

Les programmes menés par le Grdr au cours de ces vingt dernières années illustrent bien les composantes de ces différentes définitions.

### **Le concept de double-espace**

Depuis sa création, le Grdr accompagne les dynamiques de développement induites par la migration. Sa démarche s'inscrit dans une approche globale qui intègre les deux espaces : l'Afrique et la France. Ainsi, il travaille à la mise en cohérence du développement et de la citoyenneté en valorisant la mobilité dans laquelle évoluent les migrants. La mise en œuvre de la décentralisation dans les pays du bassin du fleuve Sénégal a induit la recomposition des circuits de décision en matière de développement local. Quel rôle allait tenir/jouer la diaspora dans ce nouvel échiquier pour le développement de leur territoire ? Le concept de double-espace a été développé par le Grdr pour nommer le lien entre les actions des diasporas sur leurs territoires d'origine et leurs territoires d'accueil en matière de citoyenneté et de Solidarité Internationale. Il s'articule autour du partage d'information sur les deux espaces et l'implication de la diaspora dans le développement et la vie locale ici et là-bas. Il renvoie au concept de co-développement et à son évolution dans le temps<sup>10</sup>.

## **2.2 Logique d'intervention sur le BFS et évolution dans le temps**

### **2.2.1 Un déploiement dans le temps et l'espace**

Le Grdr est intervenu dans le temps à différentes échelles spatiales. Selon leur propre définition, les partenaires, acteurs et bénéficiaires de l'action du Grdr se sont articulés autour des 3 échelles<sup>11</sup>:

- **Le niveau local** : échelle des collectivités de base (commune) mais surtout des intercommunalités. Ce sont les échelles des expérimentations territoriales qui sont toutes déterminées en fonction d'une contribution évidente et attendue à des enjeux nationaux tout en répondant à des enjeux territoriaux manifestes.

---

<sup>9</sup>Jorge Rodríguez, Séminaire régional approche territoriale du développement local pour les pays d'Afrique Centrale et de l'Ouest.

<sup>10</sup>Lire l'article du Grdr « le co-développement a-t-il un seul sens ? ».

<sup>11</sup> Extrait des Termes de Références de l'étude.

- **Le niveau régional:** échelle des dispositifs d'appui au développement local (ARD / ADR / Associations de maires / Conseil régional avec lesquels le Grdr a des conventions de partenariat depuis au moins 5 ans). Le régional constitue l'échelle de concertation multi-acteurs potentiellement habilitée à mobiliser le national. L'articulation au national est déterminante pour que les enseignements des expérimentations territoriales alimentent bien l'élaboration des politiques publiques. Ces partenaires président les temps régionaux de pilotage et sont responsabilisés dans la mise en œuvre des actions.
- **Le niveau sous-régional:** échelle de la capitalisation et de la réflexion transnationale. C'est à ce niveau que les enseignements des différents territoires seront capitalisés et disponibles. Le partenariat avec l'Université Gaston Berger de Saint Louis trouve ici toute sa dimension. L'UGB est responsabilisée sur la définition du protocole d'évaluation à travers l'identification et le relevé des indicateurs d'impact pour chaque expérimentation territoriale.

En parallèle, le déploiement du programme, sur le bassin du fleuve Sénégal a tout d'abord consisté à une augmentation du rayonnement de son périmètre d'intervention pour ensuite passer sur une approche multiscalair, revenant sur des territoires précédemment appuyés.

### 2.2.2 Une « initiative société civile » induisant une logique de financement complexe

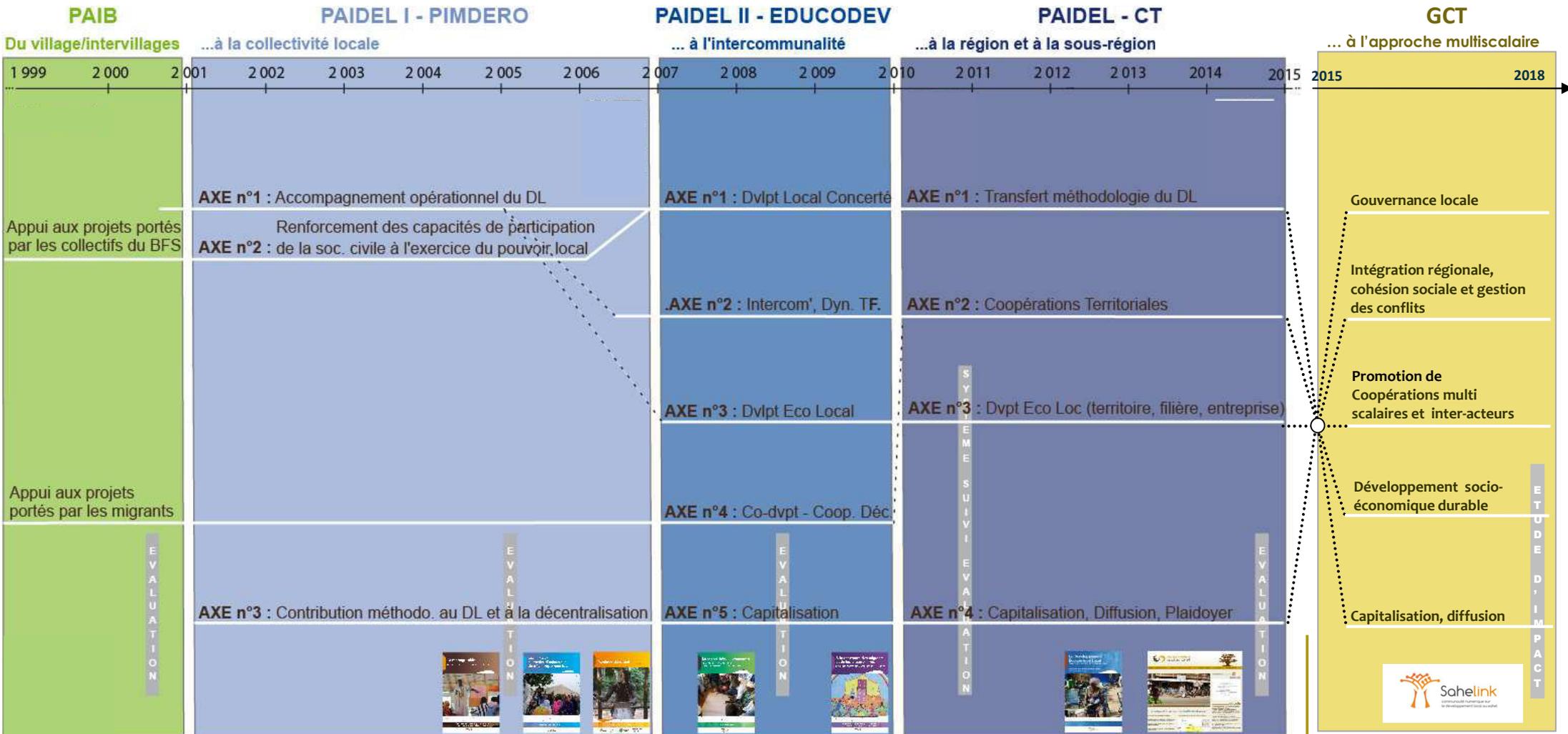
La majeure partie des programmes ayant œuvré à l'accompagnement du processus de décentralisation au niveau local sont des programmes nationaux d'envergures, dans une logique descendante, et relevant d'accord de financements internationaux.

Dans le cas des programmes PAIDEL et GCT, il s'agit d'une initiative portée par le Grdr, et non une déclinaison de programmes stratégiques descendant. Aussi, le Grdr se confronte à la nécessité de rechercher des fonds pour concrétiser son action auprès de partenaires financiers et obligatoirement entrer dans une logique de cofinancement (rare étant les partenaires soutenant à 100% une initiative de la société civile ou bien acceptant d'être le seul partenaire financier engagé sur le projet). Autre complexité qui s'ajoute à celle-ci est la singularité du sujet, transversal, et intégrant les questions de codéveloppement local. Aujourd'hui, et d'autant plus dans les années 2000, les partenaires financiers restent encore très organisés autour d'une approche sectorielle bien que la « porte » soit ouverte pour des programmes transversaux. Aussi, le Grdr a dû faire face à deux contraintes majeures pour la mise en œuvre de ses actions : un cofinancement de projet imposé et la rareté des guichets dédiés à ce type d'action.

Pour pallier à ces difficultés, le Grdr a adapté l'ingénierie de son plan d'actions en le découpant en plusieurs projets et programmes, rattachés au programme central.

Ainsi, le PAIDEL a formé l'ossature de son action de terrain, sur laquelle ont reposé les autres projets. Aux activités déjà financées par un partenaire principal qu'est le MAEE, l'AFD ou l'UE, formant la colonne vertébrale de l'action, les activités du PAIDEL ont été présentées à des partenaires thématiques, par pays, en format « projet ». Ainsi, différents projets satellites font partie intégrante du programme.

### 2.2.3 D'une approche tacite vers une approche affichée en matière de développement territoriale



MAE, CCFD, RIF, RNPDC, Fondation Michelham

MAE, RIF, RNPDC, RC, CFSI, Fondation Michelham, Pro Victimis

MAEE, MIINDS, UE, RIF, RC, CG93, CCFD, SC, CFSI

UE, AFD, RIF, RC, CCFD, CFSI...

AFD, CCFD, CFSI, ActionAid, MAEDI, ...

### Principales conclusions de l'évaluation

Les acquis	Les axes d'améliorations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarche globalement efficace, participative et ascendante, qui vient en appui à la mise en place de la décentralisation</li> <li>Développement de méthodes et outils</li> <li>Création d'instances de concertation, favorisant un développement local concerté et la prévention des risques de conflits</li> <li>Renforcement des capacités (RdC) adapté aux différents publics ciblés et visible sur 3 domaines : la vie citoyenne, le développement local, l'ingénierie et la mise en œuvre de processus et programme</li> <li>Evolution progressive de la perception de la commune comme espace de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte représentation de notables dans les instances, peu de femmes et de jeunes</li> <li>Méthodologie (articulation) complexe</li> <li>Autonomie des communes pour la mise en œuvre du plan (financement)</li> <li>Mobilisation des migrants : une démarche pertinente à développer</li> <li>Adapter l'appui à l'avancer des communes</li> <li>Production de documents en lien à une stratégie de capitalisation</li> <li>Suivi-évaluation</li> </ul>

### Principales conclusions de l'évaluation

Les acquis	Les axes d'améliorations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte adhésion des élus locaux envers la démarche DL</li> <li>Activités qui préparent la réalisation de projets de développement</li> <li>Intercommunalité : des démarches entamées</li> <li>Pertinence de l'intégration du co-développement dans l'approche partenariats tissés : services techniques, administration et agences d'appui aux collectivités locales</li> <li>Production d'outils (capitalisation)</li> <li>Formation (RdC) auprès de différentes catégories d'acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de l'objet et de la forme intercommunale d'une intercommunalité</li> <li>Intensifier le travail auprès des organisations de migrants, entre autre à l'échelle intercommunale</li> <li>Equilibre à trouver entre un développement endogène et l'ouverture sur la sous-région</li> <li>Mieux identifier les potentiels du BFS</li> <li>Travailler sur les questions de migration dans les pays d'origine</li> <li>renforcement des échanges locaux (marché, économie déclarée, PME...)</li> <li>Renforcer la communication</li> </ul>

### Principales conclusions de l'évaluation

Les acquis	Les axes d'améliorations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Production méthodologique pertinente, outils utilisés par les acteurs</li> <li>Stratégies de mises en œuvre en cohérence avec le niveau central</li> <li>Capitalisation conséquente et de qualité</li> <li>Production de la connaissance sur les potentialités des régions</li> <li>Pérennisation des dispositifs au cœur de la stratégie partenariale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie des partenaires de Développement local</li> <li>Coopérations territoriales et implication des migrants à renforcer</li> <li>Efforts à poursuivre en matière de développement économique local (effets/viabilité de l'appui aux entrepreneurs contrastés).</li> <li>Enjeu permanent pour la durabilité des acquis (fragilité des acteurs pour un transfert complet de compétences, turn-over des élus...)</li> </ul>

### Poursuite de la dynamique

## 2.3 Les programmes successifs par rapport au processus de décentralisation dans chaque pays

Interventions		Processus de Décentralisation		
Positionnement Français en matière d'Aide	Positionnement du GRDR	Mali	Mauritanie	Sénégal
		1960	<u>De 1960 à 1990 : décentralisation phase 1.</u>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• élargissement du statut de commune de plein exercice à l'ensemble des communes</li> </ul>	
		1966	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promulgation de la loi portant Code de l'administration communale</li> </ul>	
Création du Grdr pour appuyer les initiatives de migrants originaires du bassin de Fleuve Sénégal (BFS).		1969		
		1972	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déconcentration des pouvoirs administratifs et techniques de l'administration territoriale et locale.</li> <li>• Création de la deuxième catégorie de collectivité locale que sont les communautés rurales</li> </ul>	
Politique d'incitation au retour (le « million Stoléru »)		1977		
<u>Dans les années 80</u> , l'AFD soutient les projets dits de « gestion de terroirs ». Les principales initiatives financées par les projets sont la gestion à long terme et l'aménagement du capital foncier et naturel, l'intensification des systèmes de production, la promotion de certains équipements en milieu rural (magasins d'intrants, puits maraichers, bâtiments de stockage...). L'approche donne aux communautés un rôle pour analyser et décider d'aménagements sur leur terroir. Elle est toutefois critiquée car les travaux de diagnostic et d'animation ont une place importante, mais sans débouchés immédiats sur des actions concrètes. Ainsi, les populations rurales souvent confrontées à des problèmes urgents d'accès à des services sociaux ont tendance à s'en désintéresser.		1980		
Droit d'association des étrangers.		1981		
Intervention du Grdr dans le BFS centrée sur l'accompagnement de migrants dans leurs itinéraires de réinsertion.		1983	<u>Engagement du processus de décentralisation</u> Création des communes d'une manière progressive sur l'ensemble du territoire national	
		1987	Par ordonnance, la commune est une « collectivité territoriale de droits public dotée de la personnalité morale et de l'autorité financière. Pour l'exercice des compétences que lui confère la loi, elle dispose d'un budget, d'un personnel et d'un domaine propre ».	
Appui à l'émergence d'organisations de base d'envergure inter-villageoise pour que les acteurs à la base puissent développer des projets d'aménagements la plupart du temps à caractère productif.		1988		
Les projets « AFD » évoluent vers une approche territoriale élargie et le financement d'équipements ruraux. Ces projets dits « d'appui à la décentralisation et d'appui au développement local » s'inscrivent dans le contexte des décentralisations naissantes. Ils s'attachent à	Période de transition.	1990	<u>De 1990 à 1996 : décentralisation phase 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrait de la gestion des communautés rurales aux sous-préfets au profit des présidents de conseils ruraux</li> <li>• Suppression des communes à statut spécial qui deviennent des communes de plein exercice, et transfert des pouvoirs d'ordonnateur du budget des sous-préfets aux présidents de conseils ruraux</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effort de capitalisation, de structuration de l'intervention et de formalisation des dispositifs d'appui</li> <li>• Rôle de coordination des ONG françaises et des acteurs de la coopération Décentralisée</li> </ul>	1991	Constitution du 20 Juillet 1991 : donne à la décentralisation un fond constitutionnel	

<p>soutenir les initiatives locales en se fixant comme principal objectif la réalisation des projets définis et sélectionnés par les acteurs locaux. Ils mettent en place des outils financiers et techniques pour des investissements sociocommunautaires (et de manière plus marginale de gestion durable de ressources naturelles) sur la base de planifications participatives. Ils cherchent à renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage locale.</p>	<p>(collectivités territoriales de France) dans la zone du BFS.</p>	<p>1992</p>	<p><b>Décentralisation : phase 1</b></p>	<p>Phase de conception, de préparation du cadre institutionnel et juridique et d'identification des différents types de collectivités territoriales.</p>
<p><b>Le programme de développement local migration (PDLM)</b> est initié par la France pour créer des emplois dans les pays d'émigration à travers le soutien de microprojets économiques individuels ou collectifs. Les bénéficiaires sont les migrants rentrés volontairement au pays et faisant preuve d'une motivation pour s'intégrer économiquement et socialement.</p>		<p>1995</p>	<p><b>Déclaration de politique municipale.</b> Elle précise les grandes orientations en matière de transfert de compétences, de renforcement de l'environnement institutionnel des communes, d'amélioration des ressources communales et de gestion efficiente du patrimoine communal.</p>	
<p><b>Mise en place du Dispositif d'accompagnement pour le développement multi local dans les régions d'origine des migrants (PAIB)</b></p>		<p>1997</p>	<p><b>Acte II de la Décentralisation :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erection de la région en collectivité locale et création des communes d'arrondissement dans les grandes villes..</li> <li>• Transfert de nouvelles compétences aux régions (9 domaines), aux communes et aux communautés rurales.</li> <li>• La loi prévoit la création des Agence Régionale de Développement (ARD).</li> <li>• l'Etat permet la création de Groupements d'intérêt communautaire (GIC) notamment pour la mise en œuvre de programmes pluriannuels dans le cadre de l'appui au développement et à la maîtrise d'ouvrage.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les structures associatives villageoises et fédératives pour qu'elles acquièrent les capacités nécessaires à la mise en œuvre sans appui extérieur d'un développement participatif s'appuyant sur la base pour identifier et réaliser les actions.</li> <li>• Renforcer l'environnement économique local, notamment les systèmes financiers décentralisés, les prestataires techniques privés et la connaissance des potentialités économiques par des études de cadrage.</li> </ul>		<p>1999</p>	<p>Phase de mise en place effective des trois catégories de collectivités territoriales (communes, cercles et régions) et du dispositif d'appui institutionnel, technique et financier.</p>	<p>Adoption de la Déclaration d'orientation sur la bonne gouvernance. Elle appelle l'Etat, le secteur privé et la société civile, à contribuer «dans leurs rôles respectifs, au développement humain durable en mettant en œuvre les conditions politiques, juridiques, économiques et sociales visant la réduction de la pauvreté, la création d'emplois, la protection de l'environnement, la saine gestion des affaires publiques, la mise en place d'un système juridique cohérent et crédible et le respect des droits de la personne ».</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les années 2000, les projets « AFD » de développement local ont privilégié l'accès aux services sociaux et l'émergence de capacités de maîtrise d'ouvrage.</li> <li>• Signature de la première convention de co-développement avec le Sénégal</li> </ul>		<p>2000</p>		
<p><b>Lancement du Programme d'appui aux initiatives de développement local dans le bassin du fleuve Sénégal BFS (Mali, Mauritanie, Sénégal) et en basse Casamance – PAIDEL1</b></p>		<p>2001</p>	<p>Mise en œuvre du programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales.</p>	<p>Institue l'élection du Maire au suffrage universel direct (simultanément à l'élection du conseil municipal) et un cadre législatif pour l'intercommunalité. Les communes sont dotées de larges compétences en matière de voirie locale, de construction et d'équipements des bâtiments scolaires de l'enseignement primaire et des dispensaires, de transport urbain, d'hygiène et d'une compétence générale. La Commune est chargée de « la gestion des intérêts communaux et assure les services publics répondant aux besoins de la population locale et qui ne relèvent pas, par leur nature ou leur importance, de la compétence de l'Etat ».</p>
<p><b>Programme de Promotion de l'Implication des Migrants dans le Développement de leur Région d'Origine (PIMDERO, 2002-2005)</b> qui a pour finalités de : 1°) Favoriser une implication des associations de migrants dans le développement local tenant compte des logiques et contraintes propres aux collectivités locales africaines. 2°) Appuyer les migrants pour qu'ils valorisent les contacts et ressources disponibles en France en faveur du développement local.</p>		<p>2002</p>		<p>Création de la région de Matam et érection de 7 nouvelles communes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le concept de co-développement est précisé comme visant à reconnaître et à promouvoir le rôle que les migrants peuvent jouer dans le développement de leurs pays d'origine. Il a été redéfini</li> </ul>		<p>2003</p>		

<p>comme « la valorisation de l'action des migrants en faveur de leur pays d'origine quelle qu'en soit la forme (valorisation de l'épargne au service d'investissements productifs, transferts de compétences, ou apports d'expériences sociales et culturelles) ».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Etat français mène avec l'Etat malien un programme de « co-développement ».</li> </ul>		
<p><b>Prolongement du PAIDEL 1</b></p>	<p>2004</p> <p>2005</p>	<p><b>Décentralisation : phase 2</b></p> <p>Adoption du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation 2005-2014) traduit opérationnellement par les Programmes National d'Appui aux Collectivités Territoriales successifs :2006-2010 (PNACT 2) et 2010-2014 (PNACT 3).</p> <p>Cette nouvelle phase de décentralisation vise à consolider et approfondir les acquis de la période précédente en mettant l'accent sur les capacités et les compétences des collectivités, la déconcentration des services de l'État, le développement de la citoyenneté locale et la promotion des acteurs privés dans le développement local. Elle s'inscrit dans le cadre des réformes institutionnelles de l'État malien sur la période 2005– 2014.</p>
<p>Programme d'appui à la consolidation de la décentralisation au Mali (PACDM) 2006-2014 Valorisation des initiatives régionales de croissance équitables (VAINCRE) 2006-2010</p>	<p>2006</p>	<p><b>Création de la Direction Générales des Collectivités Locales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisation au niveau des collectivités de la gestion des finances et l'exécution des dépenses de l'Etat à travers le Budget consolidé d'investissement (BCI).</li> <li>• Lancement du Programme Nationale de Développement Local (PNDL).</li> </ul>
<p><b>Projet d'appui aux communautés rurales de la vallée du fleuve Sénégal (Sénégal) = PACR 2007-2014</b></p> <p><b>Lancement du Programme d'appui aux initiatives de développement local et de promotion du rôle des migrants acteurs de co-développement – PAIDEL2</b></p> <p>Renforcer les capacités des acteurs relais du Développement Local dans le BFS pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soutenir les initiatives intercommunales et provoquer la concertation à l'échelle régionale</li> <li>• animer une réflexion prospective et active sur le développement économique local</li> <li>• promouvoir les initiatives de co-développement et les partenariats de coopération décentralisée et assurer un plaidoyer et une visibilité aux bonnes pratiques de gouvernance locale.</li> </ul> <p><b>Programme EDUCODEV (Education au Développement) 2007-2009</b></p>	<p>2007</p> <p>2008</p>	<p><b>Création du ministère de la décentralisation et de l'aménagement du territoire (MDAT), lancement d'un Livre Blanc sur la décentralisation.</b></p> <p><b>Coup d'Etat : donne un coup d'arrêt au processus démocratique.</b></p> <p><b>Lancement des Programmes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PERICLES (Programme Européen de Renforcement des Institutions des Collectivités Locales Et de leurs Services). Ce programme prévoit notamment la mise en place de quatre (4) Centres de Ressources (CR) et d'un fonds : La Facilité pour l'Innovation au Développement Local.</li> <li>• PASOC (Programme d'Appui à la Société Civile et à la Bonne Gouvernance).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision de la loi La sur les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des Agences Régionales de Développement.</li> </ul>
<p><b>Lancement du Programme d'Appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales – Mali, Mauritanie, Sénégal – PAIDEL3</b></p> <p>Transfert de ses compétences et savoir-faire à des organisations locales pour la mise en place de dispositifs d'appui-conseil aux collectivités locales.</p>	<p>2010</p>	<p><b>Relance du processus de décentralisation</b></p> <p>Par la Déclaration de politique de décentralisation et de développement local signée par le Conseil des Ministres et la définition d'un plan d'action 2011-2015.</p> <p><i>Programme d'Initiatives Transfrontalières (PIT). Le PIT s'appuie sur 4 opérations pilotes : entre Sikasso et Bobo Dioulasso dont celle avec le Grdr dans le bassin</i></p>

<p><b>Programme Valorisation des initiatives régionales de croissance équitables (VAINCRE 2 et 2 bis) 2011-2017</b></p>	<p><b>2011</b> <b>Arrêté ministériel portant sur les modalités de mise en œuvre</b> des PDC et des CCC (cadres de concertation communaux) dans les communes. Le CCC est composé de 4 collèges dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le collège des élus municipaux : le Maire et 2 autres membres, désignés par ses soins avec l'accord du Conseil municipal ;</li> <li>• Le collège des représentants de l'Etat : 3 membres, désignés par le Hakem ;</li> <li>• Le collège des agents communaux : 2 membres, désignés par le Maire dont son ADL ;</li> <li>• Le collège de la société civile : 10 membres, représentants des 10 Organisations de la Société Civile Locale (OSCL)</li> </ul> <p>Lancement des programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PERICLES (Programme Européen de Renforcement des Institutions des Collectivités Locales Et de leurs Services) – Phase 2 (2011-2013)</li> </ul> <p>Création du Fonds Régional du Développement (FRD) et fixant ses modalités de mise en œuvre.</p>
	<p><b>2013</b> <b>Acte III de la décentralisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Code général des collectivités locales</li> <li>• Suppression des régions et création des départements</li> <li>• Un des piliers du Plan Sénégal Emergent de Macky Sall</li> </ul> <p>La décentralisation accorde aux collectivités la compétence d'organiser leurs territoires, par la réalisation de Plans départementaux de développement (PDD), de Plans généraux d'occupation des sols (PGOS, commune/ville), de Plans de développement communal (PDC), de Plans de développement de la ville (PDV), de Plans directeurs d'urbanisme (PDU, commune/ville), de schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme (SDAU, commune/ville) et de Schémas départementaux d'aménagement du territoire (SDAT). Ce sont les services de l'Etat, parfois avec la collaboration de cabinets privés, qui s'en chargent.</p>
<p><b>Lancement du Programme Gouvernance citoyenne des territoires du bassin du fleuve Sénégal (GCT)</b> Consolider et opérationnaliser les cinq dispositifs régionaux d'appui au développement local existants tout en facilitant l'appropriation par les acteurs locaux des réformes des politiques de la décentralisation au Mali et au Sénégal. Il accompagnera également la définition et la mise en œuvre de stratégies territoriales en lien avec les nouveaux enjeux qui se dessinent sur ces territoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la gouvernance locale (la participation citoyenne et le renforcement de l'intercommunalité),</li> <li>• la coopération transfrontalière et la cohésion sociale (intégration et mobilités humaines),</li> <li>• la viabilité économique des territoires (le renforcement des filières et l'accès à l'emploi des jeunes ruraux),</li> <li>• la gestion des ressources naturelles.</li> </ul>	<p><b>2014</b> Lancement des programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme National Intégré pour la Décentralisation le Développement Local et l'Emploi des jeunes (PNIDDLE)</li> <li>• Programme Bonne Gouvernance. La GIZ appuie le Gouvernement mauritanien dans son effort d'instaurer une administration transparente, redevable et orientée vers les besoins de la population.</li> </ul>
<p>Réalisation de l'évaluation ex-post sur 15 ans d'appui au développement territorial en Afrique de l'ouest. 10 recommandations en ressortent.</p>	<p><b>2015</b> Adoption du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation 2015-2024) Il est assorti d'un premier Plan d'Actions 2015-2019. Accords d'Alger : le nouveau code des collectivités territoriales prend en compte les spécificités du Nord. Les dix régions du Mali, avec un président puissant, sont dotées de très larges compétences.</p> <p>Démarrage du Programme d'appui au Développement Économique des Territoires Ruraux des Régions de Tombouctou et De Ségou (PADER).</p> <p><b>2017</b> Référendum constitutionnel sur la décentralisation</p> <p><b>2018</b> création de 6 régions administratives qui ont pour mission de promouvoir le Développement économique, social, culturel et scientifique. Les limites territoriales de la Région coïncident avec celles de la circonscription administrative des wilayas. Le conseil régional est élu au suffrage Universel direct pour un mandat de 5 ans</p>

## 3 Décryptage des impacts observés sur le système territoire

### 3.1 Cohésion territoriale et citoyenneté

La cohésion territoriale tient pour beaucoup de la capacité à concilier diversité des territoires et réduction des inégalités entre citoyens liés à l'espace<sup>12</sup>. Cette notion renvoie à différents facteurs que sont le sentiment de disparité sociale, l'accessibilité aux services essentiels ou encore la participation des citoyens à la vie publique. L'arrivée de nouveaux acteurs, associée à la recomposition des espaces d'exercice du pouvoir (induit par la décentralisation) entraîne la nécessité de créer ou renforcer des liens entre les acteurs d'un même territoire tout en redéfinissant le nouveau périmètre spatial.

Dans cette nouvelle configuration, le renforcement des relations partenariales entre les acteurs d'un même territoire est un prérequis, autrement dit, la collaboration de groupes d'intérêts divers (OSC, chambres de commerce, entreprises, élus...) aux objectifs, stratégies, références (...) différents voire contradictoires. Il ne s'agit pas seulement de demander leur avis aux acteurs locaux mais de susciter leur adhésion, leur participation et leur implication dans une idée de construction collective des systèmes d'action publique, accompagnant l' élu dans sa prise de décision de développement du territoire commun. Aussi, l'action sur le développement n'est plus de la seule responsabilité du pouvoir public mais une résultante d'un processus de coopération et de coordination entre de nombreux acteurs et opérateurs, dans lequel la collectivité locale (qui doit maintenant composer avec divers acteurs et institutions publics et privés) a un quadruple rôle d'orientation, d'animation, de pilotage et de régulation<sup>13</sup>.

Cette partie se propose de revenir sur ces dynamiques et le rôle du Grdr. Comme précisé précédemment, les collectivités locales sont à une place centrale dans la réorganisation des espaces. Aussi, elles seront le maillon central de l'analyse dans cette partie.

#### 3.1.1 Le renforcement d'une démocratie participative

➤ **Une collaboration entre collectivités et société civile devenue évidente**

*Diversité d'acteurs locaux impliqués, degré d'implication par catégorie d'acteurs et niveau de représentativité*

*Crédibilité acquise par les CT*

*Niveau de maîtrise de l'information*

*Niveau de structuration et de dialogue avec les collectivités locales*

*Appartenance à une structure représentée dans les espaces de concertation*

*« Avant « mairie » et « population » étaient vues comme deux choses à part. Il y avait des idées reçues sur la mairie. Nous avons fait beaucoup d'actions de sensibilisation et de redevabilité. Sous forme de réunions, nous expliquions tout ce qui avait été fait et tout ce que nous devons faire... Il y a eu aussi des actions*

---

<sup>12</sup> Observatoire des territoires.

<sup>13</sup> Fabienne Leloup et al., « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », Géographie, économie, société 2005/4 (Vol. 7), p. 321-332.

concrètes...ça a facilité la relation de confiance...c'est suite à des échanges avec les autres maires que j'ai essayé de rapprocher la mairie de la population...A la fin de mon mandat, la relation entre nous était meilleure... » (Collectivité, Mali).

La décentralisation a induit l'arrivée de nouveaux acteurs conjointement à une recomposition progressive des espaces d'exercice du pouvoir. La gouvernance de ces nouveaux territoires, associée à une dynamique de développement locale, laissait supposer l'implication des citoyens et de ses représentants dans la prise de décisions et dans la réalisation de projets qui concernaient le territoire et son environnement. Cela sous-entendait que l' élu soit en capacité de mobiliser l'ensemble des acteurs et institutions intervenant sur son territoire pour arrêter des objectifs communs de développement dans le cadre d'un projet de développement local intégré et cohérent, acceptant de partager ainsi une même vision à moyen et long terme du territoire. **Ce qui implique des jeux de négociation, de compromis, d'alliances et des rapports de force entre groupes et acteurs.** Or, les échelons territoriaux nouvellement créés par le processus étaient des espaces « déclarés » qui n'avait de fait pas forcément de dynamique sociale préexistante organisée.

Dès le lancement de la dynamique PAIDEL en 2000, le Grdr a impulsé la mise en place d'instances de concertation pluri-acteurs comme voie de participation de la société civile à la prise de décision pour la planification et à la réalisation des actions de développement sur le territoire. L'organisation initiale formalisée est le cadre (communautaire) de concertation. Il regroupe différentes catégories de représentants de la société civile habitant sur le même espace géographique. Selon les besoins et activités à mener, des instances de concertation plus restreintes ont été mises en place (comité, etc.), à partir des membres de ce cadre.

Tableau 1 : Tour d'horizon sur les instances de concertations mis en place par le Grdr dans le cadre du PAIDEL

Mise en place et fonctionnement des instances (extrait en l'état du rapport d'évaluation, 2004)				
1 - Etape de la mise en oeuvre du PAIDEL par pays				
	Mali	Mauritanie	Sénégal	
<p>Les instances de concertation constituent le lieu où se construit le consensus au delà des divergences politiques. Il permet le passage d'un mode de gouvernement villageois vertical à une logique de gouvernance locale.</p> <p>Associant tous les acteurs locaux, le PAIDEL renforce le dialogue entre les communautés. Le niveau de base est généralement appelé cadre de concertation ou cadre communautaire de concertation. Le cadre de concertation définit les orientations les actions à mettre en oeuvre et les gère. Il désigne un président, généralement membre de la société civile, plus rarement élu.</p> <p>Au Mali et en Mauritanie, sa composition est définie par la commune et le cadre qui demande aux différentes structures retenues des représentants.</p> <p>Au Sénégal, le cadre communautaire (comité communautaire de pilotage, ...) est issu d'une représentation des cadres de concertation de zone (groupe locaux de pilotage, ...), eux-mêmes issus des cadres de concertation villageois dont les membres sont définis par l'association villageoise. Les services étatiques participent au cadre communautaire à titre consultatif.</p> <p>Avant d'être un dispositif, les instances de concertation sont un processus. Elles ne disposent pas de statut. Leur création est décidée par le conseil municipal, mais leur composition, leur mode de fonctionnement sont à définir collectivement. Progressivement, l'instance se constituera un ensemble de procédures et un règlement intérieur.</p> <p>Au début du processus, les tensions étaient importantes entre les élus et la société civile : difficulté de positionnement des uns et des autres, difficulté à choisir les représentants, conflits de personnes ... Le processus est parfois resté bloqué sur de longues périodes. Une fois le dispositif en place, la méfiance se réduit et les relations s'apaisent.</p> <p>Les élus sont présents dans les instances et participent à la discussion au terme de laquelle la décision est prise, souvent par consensus. Toutes les décisions prises dans les instances de concertation doivent être validées par le conseil municipal.</p> <p>Les élus restent souverains. Il leur paraîtrait aberrant de prendre en conseil municipal une décision contraire à celle prise par le cadre de concertation. Dans la pratique, le conseil municipal amende parfois les décisions prises par le cadre. Certains élus pourraient aller plus loin en cas d'opposition, considérant cet organe comme consultatif.</p> <p>Les instances de concertation ne déposent pas les élus de leurs prérogatives. Il faut rappeler que les élus sont à l'origine du processus. Ils en sont moteur et ont suffisamment de personnalité pour que la communauté les suive. Les instances de concertation constituent donc un outil de gouvernance pour l' élu.</p>	<p>Diagnostic participatif</p> <p>Création des instances de concertation</p> <p>Actualisation du programme de développement communautaire</p> <p>Plan d'action prioritaire</p> <p>Programme de développement pluriannuel</p>	<p>Enquête / Monographie</p> <p>Création des instances de concertation</p> <p>Plan d'action prioritaire</p> <p>Programme de développement pluriannuel</p>	<p>Comité de pilotage</p> <p>Diagnostic participatif par zone</p> <p>Plan local de développement</p> <p>Plan annuel d'investissement</p> <p>Création des instances de concertation</p>	
				<p>Evaluation PAIDEL-PMDEMO - Page 24 sur 99</p>
				<p>Chaque équipe a donc conçu individuellement, au regard du contexte local et sa conception de ce qui était pertinent, un dispositif spécifique. Tous les dispositifs reprennent cependant les mêmes éléments de base : monographie ou diagnostic participatif, instances de concertation, plan de développement local ou plan d'actions prioritaires, fonds de développement local, agent de développement local.</p>
	<p>Au Mali :</p>			

Les instances de concertation permettent la rencontre entre les élus et la société civile et entre le niveau communal et le niveau villageois. Elles participent à la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance qui intègre les traditions en accordant une place importante aux notables, tout en étant résolument orienté vers la mise en place d'un système démocratique local. Cet objectif n'est pas encore atteint dans la réalité comme l'attestent la faible participation des femmes et des jeunes et la difficulté à entrer dans un véritable processus de concertation.

### La représentativité des instances

(extrait : du rapport d'évaluation PAIDEL 1, 2004 – à gauche, du Plan d'action prioritaire de la commune de Khabou 2006-2008 – à droite)

La composition et le nombre de participants sont définis par les élus et les acteurs locaux avec l'appui du GRDR. Leur composition est validée par le conseil municipal et peut évoluer. Y sont représentés les différents acteurs de la société organisée de l'ensemble des villages. On y retrouve généralement les élus, les notables et les représentants de autres groupes sociaux (femmes, jeunes, migrants) ou des organisations de base (coopératives, associations villageoises, ...).

La composition peut donc être définie à partir du statut des personnes ou des organisations représentées. Dans certains cas, comme celui de Baédiem (voir encadré), ces approches cohabitent. Le mode de définition ne semble pas faire varier la composition, les jeunes représentant souvent les associations villageoises, les femmes représentant les coopératives. La définition par le statut garantit dans un premier temps la participation des femmes, mais elle entretient un système de représentation où la "femme" constitue une catégorie spécifique à côté des autres fonctions (élus, ...) qu'elles ne peuvent, dans cette logique, occuper.

Un rapide analyse de la composition des cadres de concertation montre que les notables sont la principale catégorie représentée. L'importance de cette catégorie vient d'un souci de représentativité des différents villages de la commune au sein de l'instance. Certaines instances avaient privilégié l'efficacité d'un nombre plus restreint, mais la diffusion des informations au sein du village fonctionnait mal. Elles ont donc élargi le nombre de leur membre afin que chaque village soit représenté.

Numériquement, vient ensuite le groupe des élus. Ces deux groupes constituent souvent entre la moitié ou les trois-quarts de l'assemblée. On constate cependant de très fortes disparités entre les cadres de concertation.

Les femmes et les jeunes qui sont marginalisés dans le mode de gouvernance traditionnelle trouvent une place dans les instances de concertation. Il s'agit d'un progrès et peut-être d'un début de prise de conscience même si cette représentation est encore très faible. Les femmes notamment restent en effet très largement minoritaires dans ces instances (de 2 à 25% des effectifs).

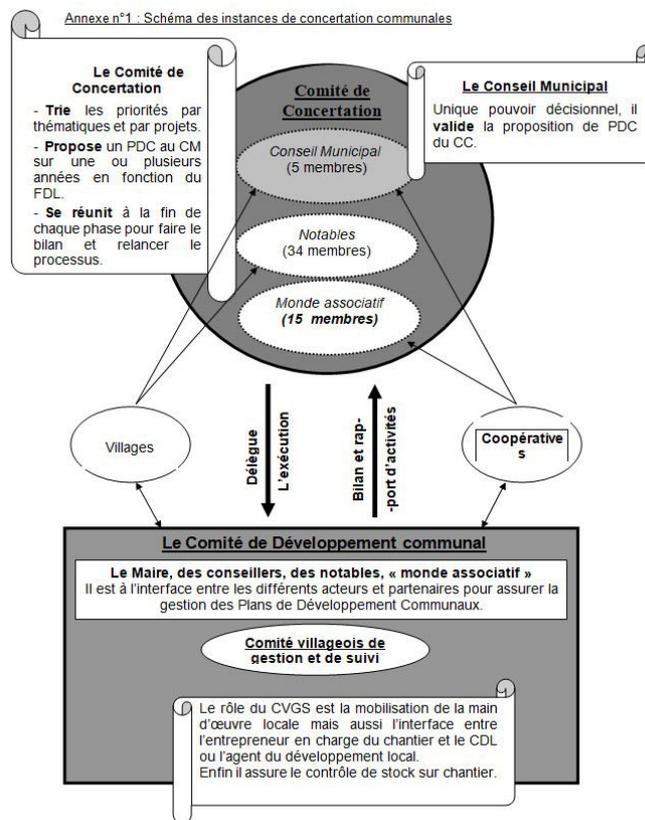
Les acteurs locaux<sup>7</sup> se sont bien appropriés le processus. Sans en connaître toujours tous les détails techniques, ils en comprennent l'esprit et la logique de fonctionnement. Il est plus difficile d'estimer le degré d'appropriation par la population du processus. L'évaluation réalisée en 2003 sur la commune de Baédiem, commune où le processus est très avancé, indique que la population dans les 9 villages sur les 17 villages enquêtés ne comprenait pas le processus de concertation.

La participation aux instances de concertation s'appuie sur le volontariat et le bénévolat. Une certaine démobilisation a parfois eu lieu dans les instances de concertation lorsque les participants se sont aperçus qu'ils ne toucheraient pas d'indemnité ; cependant, le dispositif a continué à fonctionner sans difficulté en s'appuyant sur des personnes motivées. Les chefs de village notamment y ont parfois délégué d'autres personnes. Dans le cas de la Casamance, une partie du Fonds d'étude et de préparation des programmes locaux a contribué aux frais occasionnés lors des réunions des cadres de concertation et des commissions sectorielles.

Nous n'avons pas pu assister à des réunions des instances de concertation, mais nous pouvons relever les interrogations des rapports d'évaluation sur la concertation. « La concertation est imparfaite et fragile » reprend le rapport d'activité 2003 du GRDR. Nous avons pu constater que le consensus restait la règle et que les instances de concertation pratiquaient rarement le vote. Nous doutons de la capacité de tous les acteurs à s'exprimer. Ces interrogations sont à resituer dans les référents culturels locaux tel que la notion de consensus.

exemple : le CCC de la commune de Khabou

(extrait du Plan d'Actions Prioritaire de la commune de Khabou 2006-2008, Réalisé par l'ADL de Khabou)



### Les instances de concertation vues par les collectivités aujourd'hui

(extrait des discussions menées avec les membres de collectivités territoriales lors de l'étude d'impact, 2018)

#### Mali

« Le Cadre de Concertation c'est pour nous un outil de travail avec les populations. C'est une manière d'impliquer la société civile dans tout ce que nous faisons, pour avoir leur point de vue avant de prendre une décision. C'est une interface entre la commune et les habitants... L'idée de travailler avec la population est venue avec le cadre. Dans le temps, la concertation avec la population est devenue plus forte... Le cadre a contribué à renforcer la confiance de la population. Avant le Cadre, même la collecte de l'impôt était difficile... »

#### Mauritanie

« Le cadre se mobilise sur demande... Notre cadre représente tous les villages, nous sommes 4 conseillers communaux, tous les chefs de villages et de quelques personnes ressources... La collaboration avec la commune est une évidence puisque qu'elle est impliquée dans le cadre », « Avant de décider ce que nous souhaitons faire, avant même la conception du budget, je convoque le cadre de concertation... Lors de session je peux également convoquer un membre du cadre pour qu'il puisse ensuite faire la restitution »

#### Sénégal

« Le cadre n'existe plus mais l'esprit [de concertation] est resté »



« Avant, les gens n'étaient pas imprégnés de ce que le maire faisait. Maintenant ils savent » **Collectivité territoriale**, Mauritanie. **L'implication des acteurs dans les prises de décision de la commune a clairement contribué à diminuer le fossé entre collectivité locale et société civile** dans le temps et a facilité leur collaboration pour la bonne gouvernance de la commune. Elle est associée à une reconnaissance du rôle et de la capacité des élus à penser le développement pour et avec la population. La mise en débat des témoignages recueillis dans les trois pays d'intervention a confirmé le lien de cause à effet entre renforcement de la crédibilité des élus (envers sa population) et le principe de « concertation » entre acteurs pour la prise de décision.

La pertinence de cet instrument est aujourd'hui reconnue par les trois pays d'intervention qui la mentionne dans leurs textes de loi sur la décentralisation voire qui le rendent obligatoire.



Un **élu local** mauritanien témoigne de « **l'importance de la communication** ». Ce renforcement de lien entre la commune et ses citoyens peut aussi être en partie mis en relation avec la fonction d'Animateur de Développement Local (ADL), dont l'une des fonctions est ou était d' « Animer - sensibiliser - informer et communiquer à chacune des étapes du processus de développement local »<sup>14</sup> en direction des communautés. « La fonction d'ADL est très importante pour l'animation de la vie civile. C'est un enjeu. Dans les autres communes, c'est le secrétaire général qui est en charge, mais nous ne disposons pas assez de temps pour assurer cette fonction. L'ADL facilite beaucoup le lien entre les citoyens et le maire... Il aide le regroupement des citoyens en associations villageoises pour qu'ils parlent de développement au nom du village, au suivi de la réalisation des projets de développement [pilote par la commune], à l'animation des structures délégataires [de gestion des services communautaires]... il aide à la bonne gestion [des services et infrastructures communautaires] et aide à la remontée des besoins de la population, c'est un facilitateur », **collectivité**, Mauritanie.

**Le renforcement du lien entre l'échelon villageois et l'échelon communal doit aussi être mis en perspective avec le positionnement du Grdr dans l'action.** Plusieurs points peuvent être soulignés ici.

Premièrement, le Grdr bien que visant à introduire de nouvelles pratiques partenariales et jeux d'acteurs entre autre avec la diaspora, la jeunesse et les femmes, intervient dans le respect des dynamiques en cours au niveau local en lien aux rapports de pouvoir en place<sup>15</sup>, à la souveraineté des élus, à l'avancée des textes de loi en matière de décentralisation de chaque pays d'intervention. Un exemple concret de cette logique est la composition des cadres de concertation qui varie d'un pays à l'autre, d'une commune à l'autre. En Mauritanie par exemple, « les membres du cadre de concertation sont des personnes désignées par les

---

<sup>14</sup> Extrait du guide d'introduction au métier d'animateur de développement local, Grdr.

<sup>15</sup> Le Grdr s'est montré légitimiste, ce qui a d'ailleurs amené des acteurs à souligner que le Grdr a su rester « neutre » tout en ouvrant le cercle de la concertation à des nouvelles catégories d'acteurs. En notre sens, cela n'a pas forcément renforcé le pouvoir en place mais plutôt rééquilibré les rapports de force entre acteurs. Notons ici que la crédibilité acquise par les collectivités ne concerne pas forcément l'acquisition d'une plus grande légitimité. Lors des ateliers de débat, ce point a été discuté. Si au Sénégal, l'acquisition d'une plus grande légitimité a été mise en lien avec les actions du Grdr par les participants, en Mauritanie, des nuances ont été apportées : « les acteurs ont été reconnus comme compétents. Le renforcement de cette crédibilité a été bénéfique aux deux parties : les communes et le Grdr. [Mais] le lien avec la légitimité n'est pas forcément à faire.. Peut-être qu'il a pu y avoir une contribution mais le lien est diffus et sa mesure difficile à établir ».

représentants de la population en plénière...si des villages ne sont pas [représentés] dans le conseil communal, on les retrouve dans le cadre de concertation » (**collectivité**, Mauritanie).

Deuxièmement, la volonté affichée du Grdr de partager l'information, de rendre compte aux acteurs pour agir « il faut éviter le déficit de communication, c'est généralement le point faible des partenaires. S'il y a une bonne communication, il n'y a plus de problème sur le terrain...Les équipes du Grdr ont mis un point d'honneur à partager l'information. Dès qu'il y avait une information, il venait la partager. Cela a évité les tensions entre les villages» (**collectivité**, Mauritanie). Le capital confiance et la légitimité/crédibilité acquise par le Grdr sur le terrain (point évoqué entre autre lors des débats) par son positionnement semble avoir facilité la mise en place et la fortification de la relation entre la commune et ses citoyens.

Troisièmement, **le facteur temps semble un point essentiel** au renforcement de ce lien. « Hier nous avons eu un conseil, une femme a posé le problème de son village, les gens lui ont répondu que ce n'était pas comme cela que ça fonctionnait...il aura fallu une dizaine d'années pour que les gens comprennent » (maire, Mauritanie). Le pas de temps du programme, 20 ans, et la présence en continue du Grdr auprès des acteurs, a sans nul doute contribué à la bonne appropriation de ces nouveaux jeux d'acteurs, consolidée par leur institutionnalisation.

Pour finir, d'autres liens établis entre crédibilité et manière de faire du Grdr ont pu être relevés par les acteurs comme l'importance des actions de sensibilisation envers la population au Mali, l'appui simultané aux différentes composantes permettant le développement d'un territoire (structuration des acteurs, concrétisation d'actions, éveil à la citoyenneté, etc.) en Mauritanie, etc.



La limite de ces cadres de concertation reste le maintien d'un certain dynamisme dans le temps et leur représentativité qui nécessite que ces instances soient renouvelées cycliquement.



**Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio**



Abdoul Elhadj Sow  
Conseiller municipal et membre CCC de Djéol  
Mauritanie



Oumar Abdoulaye Ly  
Maire de Djéol depuis 2018  
Mauritanie

- **Une collaboration entre collectivité et diaspora à consolider et étendre**  
*Repositionnement des diasporas par rapport à l'évolution des processus de décentralisation (intérêt général)*  
*Place et rôle des migrants dans la chaîne de décisions et de concertation*  
*Reconnaissance et crédibilité*

- **Au Sénégal** : « contribution à faire de la diaspora une partie prenante à part entière... » (**Partenaire**); « J'ai beaucoup appris du Grdr sur les migrants, leurs territoires d'accueil et d'origine, ça a influencé mes actions de directeur d'ARD » (**Etat central**); « ...elle [l'implication des migrants] était villageoise, on l'a amenée à aller vers l'approche commune »; « le fait d'intégrer les migrants dès l'élaboration des PDL, ça permet d'arriver à un document consensuel » (**Grdr**); « on a pu discuter avec nos migrants grâce au Grdr qui a organisé des cyberconférences. Les émigrés de Mantes-la-Jolie ont construit deux classes ... » (**OSC**); « le choix de l'approche du Grdr a dans certains cas freiné l'action des migrants qui n'avaient pas compris ce que le Grdr faisait et son approche qui consistait à respecter les textes. Certaines associations ont préféré passer hors canal Grdr. Mais maintenant, heureusement, leurs propres partenaires financiers leur demande le quitus du maire et du conseil municipal. Par la suite ... les choses se sont améliorées (organisation de missions double-espace pour la rencontre entre élus et diaspora...Actuellement, l'Etat a dit qu'il fallait que les PDC intègrent 4 thèmes transversaux dont les migrations » (**Etat déconcentré**)
- **En Mauritanie** : « Si on voit aujourd'hui les villages Soninké, toutes les infrastructures sociales et ce qui bouge a été suscité par les migrants. Le Grdr a beaucoup associé/appuyé, il ne semble pas difficile de prouver qu'ils ont contribué à structurer ces acteurs. »; « La place de la diaspora au niveau national est moins visible qu'au niveau local » (**Partenaire**); « ... active dans le Guidimakha, elle l'est un peu moins dans le Gorgol. La diaspora intervient assez souvent au côté d'associations locales, certaines un peu en appui aux maires mais les relations sont souvent entachées d'une dimension politique. Cependant, il y a toujours des mécanismes de régulation qui se mettent en place surtout si le projet est prioritaire » (**Partenaire**); « sa position de partie prenante à part entière, reconnue n'est pas forcément gagnée... » (**Grdr**); « La diaspora est une source de financement potentielle. Le Grdr a beaucoup travaillé là-dessus mais quel intérêt porte-t-elle au DL de leur pays d'origine. La diaspora de Kaedi (intellectuelle) n'est pas celle du Guidimakha et leur investissement est rare. » (**Grdr**); « il y a eu des choses fortes au niveau d'associations villageoises qui se sont regroupées en association communale à DJEWOL »; « Si des associations de migrants sont sorties de l'aide aux familles pour aller au communal c'est une retombée de l'action du Grdr »; « accompagnement par le Grdr d'élus d'ici [Mauritanie] en France » (**Partenaire**); « Avant on voulait migrer pour changer la vie des familles après on a voulu changer le village. Le Grdr a œuvré en structurant la diaspora qui a beaucoup investi sur la santé, l'eau... » (**Collectivité**); « La relation diaspora/commune n'est pas très visible et la confiance n'est pas là. La diaspora essaie de travailler avec les communes mais les communes n'ont pas confiance dans la diaspora. Ce qui manque c'est la création d'une relation directe diaspora / commune ... » (**Diaspora**).
- **Au Mali** : « Dans la mobilisation de la diaspora il peut jouer encore un rôle parce qu'il véhicule un capital confiance » (**Collectivité**); « L'autre marqueur [de l'action du Grdr] c'est surtout l'implication de la diaspora, ça a été un fait majeur... Le travail du Grdr a été un facteur de lien entre migrants et locaux » (**Grdr**); « il a joué le rôle de médiateur, tampon entre la diaspora et les maires pour le PDSEC. Au final on est arrivé à un document consensuel. Il a su garder sa neutralité bien qu'ayant un ancrage fort » (**Etat central**); « Le Grdr a enlevé une épine de notre pied par l'implication de la diaspora dans le développement local. Nous les avons oublié [les ressortissants] et le Grdr a su les impliquer à travers la CADERKAF » (**Etat central**).



Dans les années 90, si les ressortissants étaient omniprésents dans l'histoire du développement des villages des zones d'interventions ciblés par le PAIDEL, ils étaient en revanche absents des cadres de concertation. En effet, les migrants portaient généralement peu d'intérêt aux actions soutenues par les villages voisins et résistaient à travailler sur les espaces inter-villageois. Les financements apportés par les migrants tendaient même à alimenter voire créer des conflits entre villages voisins. De plus, l'action de la diaspora était essentiellement tournée vers l'action concrète au niveau locale, dans une relation hiérarchique marquée avec la communauté villageoise et des investissements fléchés<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Extrait du rapport des 30 ans.

Figure 2 : Importance de l'émigration sur le bassin du Fleuve Sénégal (source : Atlas La moyenne Vallée du Fleuve Sénégal, Grdr).

Moyenne vallée du fleuve Sénégal			
Région du Guidimakha	Département de Bakel	Département de Kanel	Région de Kayes
64% des familles comptent un membre émigré ou plus. Pour plus de 50% d'entre eux, il s'agit d'émigrés saisonniers internes à la Mauritanie ou les pays limitrophes (étudiants, manœuvres...). 45% d'entre eux émigrent vers l'Europe.	35% de la population est émigrée dont plus de la moitié en Europe	11% de la population est émigrée dont une large proportion au Sénégal et dans la sous région	« La migration internationale concerne presque 2/3 des ménages et touche 5 à 6 % de la population en âge de travailler. Plus de 70 % de l'émigration de cette région est orientée vers l'extérieur du Mali, dont une moitié vers les pays hors UEMOA ».

Dans les communes où il est intervenu et/ou il intervient, l'orientation des actions des diasporas vers la planification territoriale et plus particulièrement les plans de développement locaux (santé, éducation, eau/assainissement, activités génératrices de revenus...) est largement admise comme un impact de l'action du Grdr. Cette intégration du soutien des diasporas à la planification territoriale a essentiellement concerné les communes rurales.

Les retombées de l'action du Grdr ne se sont pas limitées à l'échelon local. Un autre point significatif à noter est sa contribution à l'intégration dans les textes de loi de l'intérêt d'associer la diaspora à la dynamique de planification territoriale. Ce cas de figure est notamment observé au Sénégal où le lien entre l'action du Grdr et l'évolution des approches à l'échelon national est clairement établi.



Les actions menées ont contribué sans nul doute à ce que les collectivités territoriales connaissent et collaborent mieux avec leurs ressortissants, et inversement. Les missions sur le double-espace ont permis de mieux structurer le dialogue entre les représentants des organisations de la diaspora (ici) et les élus locaux (là-bas). Cela a permis entre autre d'impliquer les OSIM concernées comme catalyseur pour le développement d'actions concrètes avec les partenaires de la coopération décentralisée française et les ressortissants.

Les rencontres organisées en France et la mise en place de nouveaux moyens de communication (conférence en ligne) ont facilité le maintien d'un lien relationnel à distance. Le travail autour de la structuration de la diaspora en fédération a simplifié, pour les acteurs de terrain (là-bas), la mobilisation de la diaspora limitant le nombre d'interlocuteurs.



La prise en compte des communes « urbaines » est plus récente (notamment en Mauritanie avec le programme MIDRIM). Les diasporas des communes urbaines semblent plus atomisées et moins « impliquées ». Ensuite, la défiance entre diasporas et collectivités locales/maires est encore marquée en Mauritanie et dans une moindre mesure au Sénégal même si des évolutions notables ont pu être observées (concrétisation par des réalisations au niveau des territoires dans le cadre d'une collaboration entre diasporas et collectivités territoriales). **Le Grdr joue encore un rôle important d'intermédiation** d'autant qu'il bénéficie d'un capital confiance et de la reconnaissance tant des collectivités locales que des associations diasporiques. Enfin, l'expression des attentes vis-à-vis des investissements de la diaspora évolue

(aller vers les investissements productifs) alors même que la confiance n'est pas encore installée en dépit de ses investissements dans les services de proximité.

Enfin, il doit être souligné que la représentation de certains acteurs sur le positionnement et le rôle joué par les associations issues des migrations peut être en décalage par rapport aux dynamiques affichées par le Grdr comme le montre ce témoignage « *Ils sont plus sur le développement social qu'économique* » (*partenaire – côté français*).



[Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio](#)



Issa Gangué (à droite)  
Secrétaire municipal d'Orkadiéré depuis 2009  
Sénégal

### 3.1.2 Une amélioration à consolider des capacités des femmes et des jeunes à s'impliquer dans la chaîne de décisions et de concertation

L'exercice du pouvoir d'un acteur ne peut s'exprimer pleinement que si ce dernier a atteint un niveau de structuration nécessaire autrement dit s'il a les connaissances, les compétences et le niveau d'organisation qui lui permettent d'agir en toute conscience et de prendre part au débat de manière éclairée. La présence physique ne garantit pas une concertation. Elle n'est pas forcément gage de l'implication effective de la personne. Il convient qu'elle soit en capacité d'interagir efficacement et de manière coordonnée pour s'impliquer d'une part, et avoir un apport constructif dans le débat public d'autre part. Si les femmes et les jeunes sont des catégories d'acteurs ciblées dès les premières heures de la dynamique PAIDEL par le Grdr, les retombées en matière d'acquisition ou de renforcement de pouvoir – autrement dit d'*empowerment* - sont variables selon les pays et catégorie d'acteurs, et ont emprunté des chemins de structuration différents.

- **Au Sénégal** : « *La structuration des organisations féminines (AGR) et leur place dans la concertation a été un soutien considérable. Dans ces régions conservatrices, une place est maintenant faite aux femmes dans les instances de concertation et c'est aussi parce qu'elles sont structurées* » (**Etat central**); « *Les Comités de Concertation de Quartier (CCQ) de Bakel, tout le monde travaille ensemble : jeunes, vieux, femmes, handicapés... Bakel avait toujours des difficultés pour que les femmes soient dans les CCC. Sur 46 membres elles sont 22. L'année dernière, elles ont bloqué le budget parce que le maire ne voulait pas présenter les comptes administratifs. Elles ont su trouver une majorité* » (**Grdr**).
- **Au Mali** : « *En matière de RC, il y a des activités que le Grdr a mené auprès des OSC dans le contrôle citoyen de l'action publique que ce soit les organisations paysannes (OP), les organisations de femmes, les organisations de jeunesse, la gouvernance a été renforcée... Si les jeunes et les femmes sont structurés et peuvent être acteurs de la citoyenneté c'est grâce au Grdr* » (**OSC**); « *La participation des femmes et des jeunes dans le processus de DL est renforcée. Avant ils n'avaient pas beaucoup de place, aujourd'hui ils s'affirment* » (**Grdr**).
- **En Mauritanie** : « *les femmes ont pris aussi le courage de faire une action elle-même. Moi, je suis maire. C'est grâce au Grdr que j'ai été volontaire... ils m'ont accompagnée, ils m'ont motivée* » (**Collectivité**).

- **Les femmes : d'une conscientisation vers une participation active dans le débat public**  
*Place et rôle des femmes dans la chaîne de décisions et de concertation*



**Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio**



Djénéba Diallo (à gauche)  
Conseillère municipale de Bakel depuis 2006  
Sénégal



De façon générale, si dans les trois pays du bassin du fleuve Sénégal, les femmes sont plus visibles sur la scène publique grâce aux lois sur la parité, elles n'en sont forcément plus actives. **Un certain nombre de témoignages nous ont amené à conclure que les femmes bénéficiaires de l'action du Grdr étaient-elles aujourd'hui plus efficaces qu'avant dans le débat public.** Si au Sénégal les témoignages de femmes recueillis ont été les plus explicites, plusieurs femmes engagées dans la vie de leurs communes ayant pu être rencontrées, ils n'en sont pas pour autant spécifiques à ce pays<sup>17</sup>.

*Témoignages de femmes à la fois représentantes d'**OSC** et investies dans la vie de leur **collectivité** locale (membre du conseil municipal, membre du cadre/comité de concertation) :*

- **Au Sénégal:** « Le Grdr nous a aidé sur beaucoup de choses » ; « C'est un tout... « avant on ne connaissait pas nos droits pour l'accès à la terre. Aujourd'hui, nous pouvons cultiver » ; « les visites d'échanges au Mali et en Mauritanie nous ont apporté...ça nous a donné du courage » ; « les formations nous ont beaucoup aidées mais la différence avec les autres partenaires c'est au niveau du suivi. Une formation, s'il n'y a pas de suivi, c'est zéro » ; « Le Grdr accompagne, équipe, suit et évalue, c'est la différence avec les autres projets » ; « nous sommes plus autonomes » « nous sommes à présent à l'aise pour prendre la parole...l'action du Grdr nous a permis de savoir où commencer et où finir une phrase » ; « je dirais qu'il a fallu 10 ans d'accompagnement pour arriver à ce résultat ».
- **Au Mali :** « A travers les activités avec le Grdr, j'ai appris à gérer l'argent, j'ai appris à gérer les gens...cela me sert [dans mes fonctions d'élue] mais aussi pour conseiller les femmes en réunion, dans la vie, avec la gestion de leur argent [dans mes fonctions de responsable d'association] ».
- **En Mauritanie :** « Nous avons pris le courage de faire nous-mêmes une action ».

Cette tendance a été confirmée par les acteurs interrogés des trois pays d'intervention lors de la mise en débat des impacts identifiés.

Signalons qu'aucune femme interrogée n'a fait de lien direct entre « sa motivation à agir » et l'action du Grdr. Le rôle joué par le Grdr semble plutôt avoir porté sur l'acquisition de l'aptitude des femmes à mener à

<sup>17</sup> Pour rappel, programme en cofinancement : au Sénégal, actions spécifiques de renforcement du pouvoir des femmes en partenariat avec Action Aid (cofinancement GCT) ; au Mali projet d'appui à une plus grande implication des femmes rurales dans les prises de décision au niveau locale en 2010-2012.

bien leurs actions, qu'elles soient collectives ou politiques, autour d'enjeux locaux. « *C'est le courage qui m'a permis d'aller à la mairie. Les [autres] femmes m'ont poussée mais ce n'est pas facile. Dans la vie, si tu veux quelque chose, il faut aller jusqu'au bout* » (**collectivité**, Mali). Cette notion renvoie au renforcement de la confiance en soi et de sa capacité à se défaire de certains blocages sociaux ancrés dans leur for intérieur. C'est l'impact qualitatif (bien que non généralisable et récent) que nous retiendrons ici comme significatif.



Les leviers pour l'atteinte de cet impact sont multiples : un appui simultané/multiple sur différents besoins, la concertation entre acteurs pour la prise de décision, les actions de sensibilisation menées, la formation, la participation à des évènements, etc. Le suivi dans le temps de ces actions a aussi été souligné comme point saillant de la réussite de cette progression. Le fait que le Grdr ait dédié certaines actions à « l'approche genre » a sans nul doute eu un effet catalyseur sur l'efficacité de la démarche.



Toutefois, des nuances ont été apportées sur la « profondeur » de cet impact lors des mises en débat. Tout d'abord sur le fait que cette tendance n'est pas encore généralisée même si une amélioration est à noter. La prise de parole de certaines femmes est visible, favorisée par le contexte de la parité des élus insufflée dans les pays d'intervention,<sup>18</sup> mais aussi par l'accompagnement des autres partenaires de développement. Certains participants aux ateliers débats ont également souligné qu'il s'agissait aussi d'une « *question de femme [de personne]* ». Les profils des femmes rencontrées et leurs motivations initiales à intégrer des fonctions d'actrices du territoire à travers une fonction publique viennent alimenter cette observation. Il s'est alors agi de « donner les moyens d'agir » à des actrices déjà engagées et/ou militantes.

➤ **Un renforcement de l'impact de la jeunesse sur le territoire, insufflée par l'approche terrain du Grdr**

*Place des jeunes dans la chaîne de décisions et de concertation*



Dans la même veine que les femmes, les jeunes sont perçus par les acteurs du territoire interrogés comme plus actifs aujourd'hui dans le débat public de la localité. Cette dynamique est perçue comme plus ou moins récente suivant les territoires et les liens de cause à effet entre actions du Grdr et retombées sont palpables. Plusieurs types d'effets ont été notés sur le terrain.

En matière de place dans le débat public, peu de ***témoignages des jeunes ou de leurs représentants*** ont été recueillis sur ce sujet. Pour les témoignages obtenus, ils laissent penser à *une évolution de posture dans le*

---

<sup>18</sup> Au Sénégal, la loi du 19 mai 2010 sur la parité l'assemblée stipule qu'une parité absolue homme-femme est instituée dans toutes les institutions totalement ou partiellement électives. Au Mali, en 2014, le gouvernement malien a adopté un projet de loi instituant de nouvelles mesures pour promouvoir l'égalité de genre dans l'accès aux fonctions nominatives et électives. Les textes ne prévoient toutefois pas de quota électoral. En Mauritanie, la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives (texte de juillet 1991 révisée en 2012). Un quota de 20 % des postes électifs au profit des femmes (ordonnance N° 2006-029 du 22 août 2006 portant loi organique relative à la promotion de l'accès des femmes aux mandats électoraux et fonctions électives).

débat mais aussi à une crédibilité renforcée chez les jeunes « actifs ». Nous sommes passés d'un débat d'opposition à un débat d'idée »(Sénégal), « Les jeunes sont plus pris au sérieux » (Mauritanie).



Les liens de causes à effets observables dans le cadre de l'intervention du Grdr qui ont pu être notés sur le terrain sont de deux natures.

Aux premières heures du PAIDEL, dans le processus de planification et de mise en œuvre des activités, le Grdr a pu s'appuyer sur la jeunesse villageoise. Par leurs engagements sur certaines activités, quelques jeunes ont pu développer ou renforcer leur esprit citoyen. Plus récemment, le Grdr s'est penché plus spécifiquement sur l'insertion professionnelle des jeunes. Par exemple, à Kaedi en Mauritanie les associations de jeunes soutenues pour le développement d'une activité génératrice de revenus<sup>19</sup> sont tout ou partie engagées par ailleurs dans des actions citoyennes. La consolidation de ces structures et leur renforcement de capacités sécurisent par effet induit leurs actions sociales et citoyennes. A Bakel au Sénégal, le soutien des GIE jeunesse s'est fait en lien avec les écoles de formation et d'insertion professionnelle du territoire. Pour nous, c'est cette cohérence dans la construction de ces projets/actions du Grdr qui induit une meilleure/plus forte mobilisation citoyenne de la jeunesse sur son territoire, plus que les actions concrètes de sensibilisation/conscientisation citoyenne qui pourraient leur être destinées. Cela renvoie aussi à l'ouverture récente du Grdr aux problématiques urbaines de développement.



La jeunesse reste une cible d'acteurs « volatile » répondant à des dynamiques complexes avec une évolution rapide des besoins, attentes et format de réponses qu'il convient d'y apporter. Le devenir des jeunes soutenus dans les années 2000 reste peu connu. Les activités menées sont récentes ou encore en cours et ne permettent pas à ce stade que l'on puisse établir leurs impacts réels sur la dynamique territoriale.



**[Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio](#)**



Ibrahima Sow  
Président du Réseau régional des Associations des Jeunes  
Mauritanie

---

<sup>19</sup>Soutien à travers l'action « Jeunesse et Pouvoir d'Agir ». Projet satellite du programme GCT selon la logique de cofinancement.

### 3.1.3 Une participation au sentiment de paix, de sécurité et d'équité

- **La planification territoriale concertée comme facteur de paix**
  - Paix et sécurité*
  - Redevabilité – transparence*
  - Pérennisation des dispositifs mis en place (ex. entente foncière)*
  - Stabilité des territoires du BFS, notion de paix sociale*
  - Perception des droits et devoirs des citoyens*
  - Accès aux services (implantation des ouvrages communautaires)*



Il faut avoir à l'esprit que la Région du bassin du fleuve Sénégal reste encore fragile. L'urbanisation croissante, l'orpaillage, les flux migratoires, l'accès aux ressources naturelles (etc.), sont autant facteurs de croissance que de déséquilibre social<sup>20</sup>.

L'existence d'un document partagé pour la planification des actions de développement (Plan de Développement Local - PDL) en vue de l'amélioration des conditions de vie sur le territoire, basé sur une concertation avec les habitants-citoyens a pu avoir comme effet d'apaiser les tensions entre les villages. Elle est sans nul doute associée à une meilleure compréhension du principe de planification territoriale, permis par une sensibilisation et une communication de l'information jusqu'à la base.

- **Au Sénégal** : « ... la concertation citoyenne en est un facteur (de paix), c'est un processus qui permet de réguler, de calmer mais aussi d'asseoir les élus. Dans cette zone ça a contribué à minimiser les querelles entre agriculteurs et éleveurs » **(Etat central)**
- **En Mauritanie** : « Si le plan de développement de la commune est bien ficelé, cela permet d'éviter les tensions entre les villages » **(collectivité)** ; « Depuis, il n'y a plus de frictions entre les villages » **(collectivité)** ; « Le Grdr est ici bien en avance sur les autres régions par exemple avec l'intercommunalité Karakoro. C'est une phase test qui a été développée ici. Ça nous a permis de bien gérer les frontières et de dégonfler des conflits potentiels », **(Etat déconcentré)** ; « Intercommunalité et concertation égal facteur de paix et stabilité. Le Karakoro un exemple même en termes de rapprochement parce que les problèmes sont identiques. Nous (DGCT) nous avons un regard bienveillant sur l'expérimentation, nous devons faire attention à ne pas être un frein mais un catalyseur » **(Etat central)**.
- **Au Mali** : « ... notamment les activités transfrontalières, la concertation sur le thème de l'environnement, les équipements sociaux communs ça a permis de freiner les conflits. C'est un marqueur assez important de ce qui reste de l'action du Grdr sur ce territoire surtout dans le cadre de la transhumance et la GRN Karakoro. Ça a permis de régler des points que l'administration n'avait pas réglés. Travailler ensemble sur 2 pays avec des législations différentes, ça nécessite une animation, une expertise qui a facilité tout ça » **(Grdr)**.

Cet aspect a pu être débattu en Mauritanie lors des deux ateliers et a été confirmé par les participants. Des précisions sur certains points de levier ont pu être apportées : « la concertation a permis la mise en lien. Maintenant, les gens se connaissent et se comprennent », « cela est valable à l'échelle villageoise comme communale ».

---

<sup>20</sup> Voir la conclusion de l'Atlas « La moyenne vallée du Fleuve Sénégal », Grdr 2014, pour de plus amples précisions sur ces dynamiques,

Tableau 2 : L'approche défendu par le Grdr en matière de développement local (source : extrait du guide méthodologique du Grdr « La concertation communale »)

Les 4 étapes du processus	Le principe de priorisation des actions à mener
<p><b>ÉMERGENCE DU TERRITOIRE COMMUNAL</b>  <b>MIEUX CONNAÎTRE ET FAIRE CONNAÎTRE SA COMMUNE</b>                      Informer la population : Qu'est ce que le territoire communal?                      Produire un diagnostic de territoire: la monographie communale                      Valider la monographie par la population de tous les villages                      Diffuser la monographie aux autorités de tutelle, aux partenaires, aux ressortissants</p> <p><b>ASSOCIANT TOUTS LES ACTEURS LOCAUX</b>  <b>SE CONCERTER ET S'ORGANISER</b>                      Informer la population: Comment agir pour le développement du territoire?                      Créer des instances de concertation communale                      Rechercher des financements pour le développement local                      Constituer des partenariats avec l'extérieur</p> <p><b>POUR LA DÉFINITION DE PLANS DE DÉVELOPPEMENT</b>  <b>PLANIFIER LE DÉVELOPPEMENT</b>                      Informer la population: Quel avenir pour le territoire communal?                      Définir des plans de développement pluriannuels à l'échelle de la commune                      Renforcer les compétences en montage de projets</p> <p><b>ET LA MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT</b>  <b>EXÉCUTER ET GÉRER</b>                      Informer la population: Quelles sont les actions à réaliser?                      Constituer des comités de suivi et de mise en œuvre des actions                      Renforcer les compétences de suivi et de gestion des actions</p>	<p>Le travail en groupe pour définir des priorités est un exercice qui révélera les solidarités. Le territoire communal connaît de sérieuses disparités en termes de distribution géographique des localités comme des infrastructures de base (points d'eau, écoles, centres de santé, etc.). La concertation permet de mieux connaître les difficultés de chacune des parties du territoire communal.</p> <p>La mise en place de groupes thématiques permet de réaliser un travail de qualité et de trouver des solutions réalistes aux problèmes des populations. Les solutions ne sont ni difficiles à réaliser ni systématiquement financières. En pratique, lors de ces travaux de groupe, il est impressionnant de voir se créer des reconnections/réconciliations entre villages, familles, voire ethnies. Autour de ces échanges, <b>les critères de « priorités »</b> sont à la fois techniques et sociaux. Si les critères techniques ne sont pas remis en cause (démographie, distance du point d'eau ou enclavement pour la santé), <b>les aspects sociaux sont négociés au bénéfice des villages et populations les plus défavorisés.</b> C'est pourquoi le processus itératif de développement local en demandant l'implication de tous (décideurs et population) permet d'atteindre un but commun autrement plus difficile à atteindre dans les seuls espaces de mobilisation traditionnelle et politique. C'est aussi dans ce processus que <b>les mots «solidarité et citoyenneté» prennent tout leur sens.</b></p> <p>Ainsi, pour une priorisation des questions d'éducation, on peut appuyer un groupe ad hoc qui va réfléchir aux problèmes avec les associations de parents d'élèves, des instituteurs ou directeurs d'école, un représentant du conseil municipal délégué à l'éducation. L'animateur ayant bien préparé un inventaire et un état des lieux du secteur, accompagne le groupe dans la hiérarchisation des problèmes et des solutions à proposer pour la planification. <b>La reconexion entre villages et communautés est un résultat inestimable</b> pour recréer de nouvelles règles de vie normatives pour un meilleur « vivre ensemble » sur des territoires ruraux fortement enclavés.</p>



Une meilleure connaissance de ses droits et devoirs envers le développement de sa commune pour tout citoyen contribue sans nul doute à l'apaisement des tensions inter mais aussi intra-villageoises. L'attribution de cet effet à l'action du Grdr a été nuancée par les acteurs interrogés lors des ateliers débats (contribution, renforcement d'acquis, amélioration de la connaissance de ses devoirs mais pas forcément de ses droits, etc.), ce de manière variable entre les pays (point nuancé fortement en Mauritanie, peu au Sénégal). Toutefois, les témoignages collectés auprès des personnes enquêtées, notamment lors des micros-trottoirs, semble tout de même confirmer que le Grdr a contribué à la conscientisation progressive des citoyens dans le rôle qu'ils jouent dans le développement de leur territoire.



« Il existe une limite suite au renouvellement des ressources humaines. Il faut continuer à valoriser l'approche [concertation et sensibilisation] ». Si au début le Grdr a « produit » des Ressources humaines, celles-ci sont aujourd'hui « installées ». A cela s'ajoute le turn-over des équipes municipales. Ce travail de formation doit être continuellement renouvelé.

➤ **Une approche intercommunale comme facteur de cohérence et d'équité sociale**



« Pour répondre à l'attente des citoyens, l'échelle communale était trop limitée. De plus, les partenaires financiers demandent de plus en plus un travail en réseau. Nous nous sommes adaptés. Notre première

*collaboration a été à l'échelle de 3 communes en 2010, puis à 5 et maintenant nous sommes 7* » (**collectivité, Mauritanie**). L'échelon intercommunal constitue une échelle d'intervention plus cohérente qui permet de répondre mieux et de manière plus adaptée à des problèmes complexes tels que la dégradation de l'environnement naturel. Elle permet également de mobiliser des fonds plus facilement auprès des différents partenaires, point qui sera vu dans la partie suivante (Agilité territoriale).

A travers des collaborations intercommunales, l'amélioration d'une forme d'équité sociale a pu être observée. Un acteur réaffirme que « *Tout développement doit être équilibré. C'est ça l'esprit de l'intercommunalité* » (**collectivité, Mauritanie**). Si cela existait déjà à l'échelle intra-communale, cette nouvelle échelle d'intervention a permis de prendre en compte de plus larges aspects/problématiques. En appliquant la même logique de planification territoriale concertée précédemment expliquée à l'échelle intercommunale, associée à un appui à la structuration de ces organisations en devenir, des initiatives intéressantes de coopération et de mutualisation des ressources ont pu être menées par les acteurs. L'un des exemples les plus significatifs rencontrés sur le terrain est le cas de la commune de Lahraj en Mauritanie. L'une des sept communes, membre de l'association intercommunale de Karakoro a été privilégiée par ses pairs pour la réalisation de microprojets sur son territoire. Elle a été considérée comme la plus vulnérable en termes de développement. Les maires de cette association ont décidé que des actions seraient menées en priorité dans cette localité, permettant de maintenir un équilibre de développement au sein de l'intercommunalité naissante.

Sur un autre aspect, cette équité sociale peut également être mise en évidence à travers l'implication de plusieurs communes d'une même intercommunalité pour améliorer leurs performances économiques et leur attractivité soit en mutualisant leurs forces autour d'une activité commune, comme par exemple le développement d'une filière agricole (dans la mise en place d'une chaîne de valeurs agricole), soit en se spécialisant différemment – chacun valorisant la singularité/spécificité de son territoire (agriculture pour l'un, touristique ou minier pour un autre).



Cette belle dynamique n'est pas sans limite. « *Une banque de céréales a été mise en place. La gestion des eaux de surfaces étaient prioritaires mais nous l'avons mise en deuxième plan car les gens ne sont pas prêts [nécessite une action coordonnée forte à l'échelle inter-villageoise inter-communale]. Il faut d'abord que les gens apprennent à gérer de petites choses avant de gérer des grandes choses. Si l'expérience d'une gestion entre plusieurs ethnies ou entre deux communes marchent alors on pourra changer d'échelle* » (**collectivité, Mauritanie**). L'expérimentation pour la recherche d'amélioration, l'utilisation du « projet » comme un outil mais pas une finalité en soi (au détriment peut être de sa pérennité et/ou de sa pertinence ?) sont des chemins qui semblent incontournables pour progressivement induire des changements de comportement et de pratiques pour aller vers une intercommunalité de projets appropriée.

De plus, le maintien de ces dynamiques reste fragile face à la nécessité du renouvellement des instances (dans le cas où l'intercommunalité a été formée sous statut associatif) sans casser les dynamiques établies.

- **Des dynamiques transfrontalières mises à l'honneur par l'action sur le bassin de vie du Karakoro**
  - Paix et sécurité*
  - Sentiment d'appartenance*
  - Connaissance des potentialités du territoire*

En 2005, la CEDEAO reconnaissait qu'il existait de nombreuses possibilités d'instrumentalisation d'une politique d'intégration de proximité à partir des frontières<sup>21</sup> Dès les années 2000, le Grdr s'est investi dans les dynamiques transfrontalières sur cette même zone d'intervention. Plusieurs initiatives ont été menées à l'échelle de deux ou plusieurs pays du bassin du fleuve Sénégal, et à plus ou moins grandes portées. Au-delà de rencontres inter-acteurs, qui font partie de l'ADN de la démarche PAIDEL, l'une des actions les plus abouties du Grdr en matière d'approche transfrontalière est celle menée sur le bassin du Karakoro. Le Grdr s'est entre autre impliqué sur le Programme d'Initiatives Transfrontalière<sup>22</sup> (PIT).

### Dialogue politique : l'aménagement concerté du bassin du Karakoro

Les sources du Karakoro, le « grand lac » des soninkés, se situent aux contreforts sud de l'Assaba. Affluent du fleuve Sénégal, le Karakoro, frontière non démarquée qui traverse le Guidimakha malien et mauritanien, est partagé par les 2 pays sur une longueur de 150 km, soit les trois-quarts de sa longueur. Le bassin couvre 25 000 km<sup>2</sup> et compte 250 000 habitants. Le climat est favorable à l'agro-pastoralisme. Les nombreux écoulements saisonniers rendent la circulation difficile en saison des pluies, ce qui n'empêche pas une forte mobilité humaine. Le commerce à travers les frontières (Mauritanie, Mali mais aussi le Sénégal voisin) se concentre sur le bétail, les produits agricoles et manufacturés (ciment, denrées alimentaires transformées...).

Important couloir de transhumance, le Karakoro en tant que bassin transfrontalier, fait face à des défis importants sur les plans de la gestion durable des ressources naturelles ainsi que du maintien de la paix et de la sécurité, tant les problèmes fonciers et les conflits entre agro-pasteurs et éleveurs transhumants sont récurrents. Fort de son ancrage local dans les deux pays, et à la demande des acteurs et autorités locales, le Grdr a engagé en 2003 un long travail de plaidoyer et de lobbying auprès des administrations centrales du Mali et de la Mauritanie pour les sensibiliser aux enjeux et potentialités d'une gestion concertée de cette frontière. La rencontre officielle de Nouakchott (septembre

2006) a permis de réunir les services chargés des frontières et de l'aménagement du territoire des deux Etats. Elle a été un premier résultat, avec une déclaration d'accord de principe et une feuille de route pour un approfondissement des études préalables à l'aménagement du Karakoro. En écho au concept de « pays-frontière » porté par le Mali et inscrivant cette dynamique dans les initiatives transfrontalières ouest-africaines mises en œuvre sur d'autres espaces, le Grdr a initié sur le terrain un processus de concertation et de dialogue qui a mobilisé et associé l'ensemble des parties prenantes de ce territoire transfrontalier. De nombreuses études ont été réalisées à commencer par le répertoire des acteurs transfrontaliers, les diagnostics des infrastructures socioéconomiques, l'inventaire des ressources naturelles et les dynamiques socioculturelles. Plusieurs temps forts, dans les différentes localités du Karakoro et dans les capitales régionales, Sélibaby et Kayes, ont confirmé la très forte mobilisation des populations et des autorités locales. Elles ont convaincu les deux Etats de signer à Bamako en janvier 2008 un mémorandum pour l'aménagement concerté du bassin du Karakoro. Les objectifs fixés pour cette initiative sont la mise en œuvre sur l'espace transfrontalier de continuums entre les politiques publiques sectorielles et l'accompagnement de la gestion durable des ressources naturelles. Dans la foulée, les deux Etats ont pris des

engagements politiques avec notamment l'inscription de la coopération transfrontalière dans les agendas sous-régionaux (UA, CEDEAO, UEMOA, OMVS) comme de faire de l'initiative Karakoro un laboratoire d'innovations à répliquer sur d'autres espaces transfrontaliers y compris dans des territoires spécifiques le long du fleuve Sénégal. Depuis 2008, l'initiative Karakoro a trouvé une réponse partielle au travers d'actions ciblées et localisées (foires transfrontalières, voyages d'échanges, réalisations d'infrastructures villageoises). L'engagement des gouvernements y compris financier a été réel, particulièrement pour la Mauritanie. Toutefois, l'amplification de la menace terroriste avec la crise malienne qui s'en est suivie en 2012 a recentré les priorités autour de la sécurité limitant de fait l'activité institutionnelle qui constituait pourtant la grande originalité de cette initiative. Les acteurs locaux et les autorités locales notamment les acteurs des 9 collectivités limitrophes mais aussi le Conseil régional de Kayes restent encore fortement mobilisés et s'activent pour verser cette initiative dans les priorités du contrat Etat-Région. Enfin, le G5-Sahel, dernière née des initiatives sahéliennes pour la sécurité et le développement, est également pressenti pour soutenir ces initiatives de coopération transfrontalière.

Source : Atlas La moyenne vallée du Fleuve Sénégal, Grdr, 2014.

**Brahima Samba Soumaré**, maire de la commune de Khabou (Mauritanie)

**Gaye Gandega**, maire de la commune rurale de Djélébou, cercle de Kayes (Mali)

« Nous avons commencé depuis longtemps ce qui est en train d'être dit sur le papier »

«La frontière n'a aucune influence sur le lien communautaire. Ce lien est au-delà du papier qui fonde les frontières.»

**Lieutenant-colonel Mamadou Diallo**, Gouverneur de la région de Kayes (Mali).

« En faisant de la frontière une zone de convergence, d'échanges d'informations, de promotion économique, sociale et culturelle, bref l'aménagement du bassin peut être très promoteur pour l'intégration... ».

source : Chroniques frontalières. Immersion dans le bassin du Karakoro, numéro 10, janvier 2009

Figure 3 : Revue documentaire sur la dynamique transfrontalière du bassin du Karakoro



<sup>21</sup> Extrait du memorandum *Le concept « Pays-frontière » ou l'intégration de proximité. Réunion des ministres des affaires étrangères à Accra, CEDEAO, 18 janvier 2005.*

<sup>22</sup> En 2003, le Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest de l'OCDE (CSAO), l'ONG ENDA-Diapol et la Direction Nationale des Frontières du Mali, créaient l'initiative West African Borders and Intégration (WABI) dans le but de promouvoir la coopération transfrontalière. Dans le même temps, d'autres partenaires développaient l'approche transfrontalière dans les domaines de l'aménagement du territoire (PDM et UEMOA) et de la sécurité (UNOWA). En octobre 2004, le deuxième atelier du réseau WABI se tenait à Abuja et le Secrétaire Exécutif de la CEDEAO annonçait sa volonté de mettre en œuvre le P.I.T. avec l'appui du CSAO. En janvier 2005 les Ministres des Affaires étrangères de la CEDEAO en approuvaient le principe.

Le Grdr a fortement contribué à la réalisation du programme d'initiatives transfrontalières PIT pour la partie Mauritanie-Mali, de la CEDEAO, mis en œuvre sur 3 ans de 2006 à 2008. Le PIT prévoyait la mise en œuvre (1) d'une convention cadre sur la coopération transfrontalière entre autorités locales ouest africaines ; (2) d'opérations pilotes d'appui aux dynamiques locales d'intégration et aux initiatives de coopération transfrontalières. L'opération pilote Bassin du Karakoro (Mali – Mauritanie) a été lancée en septembre 2006 à Nouakchott par le Grdr sur financement de la Délégation Européenne en Mauritanie, du CCFD et du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO/OCDE), en collaboration avec Enda Diapol (source : Enda Diapol).

Comme impact significatif de l'approche transfrontalière, on retiendra la formalisation d'une entente foncière conjointe entre le deux pays, qui est déjà un facteur de paix sociale entre les riverains. La transhumance est source de conflit entre agriculteurs et éleveurs sur le bassin de vie du Karakoro. Les acteurs mauritaniens et maliens témoignent: « *Le lit du Karakoro change à chaque hivernage. Il y a des couloirs de transhumance déjà définis mais ça ne suffisait pas. Tous les ans il y a des conflits entre agriculteurs et éleveurs* », « *on s'est entendu entre les communes pour que le 31 mars [2018], la place soit faite aux transhumants. On a aussi arrêté des couloirs de passage au niveau de chaque village* », « *la date est la même pour nous et pour le Mali* », « *la concertation s'est faite d'abord sur notre territoire et ensuite avec les maliens* », « *en 2017, la sensibilisation a été faite. En 2018, nous avons formalisé les accords. Mais dès la campagne 2017, nous avons vu une retombée. Il y a eu peu de conflits à gérer car les gens savaient que s'ils laissaient leurs champs au-delà du 31 mars, c'était de leur responsabilité* » (**Collectivités**).



Le Grdr a travaillé en parallèle à la structuration des dynamiques intercommunales en même temps que transfrontalière sur la zone du Karakoro. Ce point semble déterminant pour la réussite de la démarche puisque cette dernière a nécessité, pour sa faisabilité, que les deux dynamiques de collaboration intercommunales soient fonctionnelles avant de parvenir à l'échelle transfrontalière.

L'intégration d'actions de plaidoyer à l'échelon central est un point important de la réussite des dynamiques transfrontalières (cf. témoignage dans l'encadré ci-dessus).



La démarche transfrontalière reste lourde et longue à mener à bien. Une quinzaine d'années auront été nécessaires pour voir aboutir une première action concrète issue d'un accord conjoint transfrontalier territorial (hors cadre d'une entente « projet »). Malgré les efforts fournis, ces résultats encourageants restent encore fragiles. Si de premiers effets sur la paix sociale ont pu être remontés par les élus mauritaniens, la mise en application du dispositif d'appui et de gestion des conflits au sein du village n'est pas forcément en place des deux côtés du bassin. Le côté malien confirme la formalisation des documents, ainsi que la définition du dispositif à mettre en place, mais l'arrêté n'est pas encore effectif officiellement. « *La dynamique intercommunale associée au transfrontalier est une dynamique lourde et donc longue à mettre en place* », « *il y a des actions concrètes identifiées ça fait de cela un an, mais ce n'est pas encore concrétisé* », « *la coopération transfrontalière, c'est complexe et cette dynamique a un coût* », « *la dynamique existe mais il [le Grdr] n'a pas les moyens de sa politique* »<sup>23</sup>.

Enfin, cette démarche / vision reste encore fortement portée par le Grdr et ses membres (CA, co-fondateur, etc.). Toute recherche d'autonomisation du processus semble prématurée à ce stade.

---

<sup>23</sup> Cette notion est ressortie à plusieurs reprises aux cours des échanges. Dans le cas présent, cette citation est extraite d'un des ateliers débat autour de l'affirmation 15 (voir annexes). Dans notre compréhension, il s'agit à la fois de limite de moyens financiers pour mener à bien des projets d'envergure mais aussi, comme il l'a été souligné par quelques acteurs, une systématisation de l'intégration de l'échelon national (comme cela a été pour le Karakoro) dans l'action – les autres exemples nous étant donnés de relever sur le terrain (hors Karakoro) ont un champ d'intervention concentré sur l'échelle locale.

## En résumé

A l'issue des consultations, la cohésion territoriale ressort comme un impact fort de l'action du Grdr sur les 20 dernières années. Elle a permis de rapprocher et de faire collaborer différentes catégories d'acteurs, jusque-là « étranger ». Elle a contribué des catégories d'acteurs peu visibles que sont les femmes, les jeunes et les ressortissants, à s'impliquer dans les débats publics sans pour autant déséquilibrer les pouvoirs en place, même si des marges de progression restent encore à venir. La philosophie qu'elle amène au niveau local, autour du principe de concertation, est un facteur fondamental de paix et de cohésion. Elle est ressentie comme telle par les acteurs interrogés. Enfin, militant de la première heure pour l'approche multi scalaire d'un espace géographique pour asseoir un développement durable, les dynamiques initiées à l'échelle intercommunale et transfrontalière restent des enjeux pour demain.

## 3.2 Agilité des territoires

Un territoire est nourri par les échanges et les relations, emboîté dans un ensemble d'autres espaces qu'il influence et qui l'influence réciproquement. Dans ce contexte, les limites du territoire ne sont plus définies en référence à un périmètre politico-administratif (aspect politique) ou comme un fragment d'un système productif national (aspect économique), elles définissent le lieu d'intersection de réseaux (physiques ou humains, formels ou informels), de stratégies et d'interdépendances entre partenaires reliés entre eux, le lieu de production, de négociation, de partage d'un devenir commun<sup>24</sup>.

La capacité de ces acteurs, dont les migrants, à s'inscrire dans le développement de ces liens définira leur capacité à faire face aux évolutions mais aussi à se développer. Cela sous-entend que les collectivités, en cohérence avec les acteurs du territoire, soient en capacité de redéfinir leurs actions et approches mais aussi qu'elles soient en capacité d'influer ou tout du moins de négocier avec les autres acteurs territoriaux, ce aux différentes échelles d'intervention.

Cette partie revient sur les dynamiques induites par les programmes successivement menés permettant à chaque système-territoire d'évoluer. Cela renvoie à la capacité développée de chaque catégorie d'acteurs de s'adapter aux changements induits par l'environnement (notion de résilience) mais aussi de l'influencer par leur aptitude à interagir avec les autres acteurs du territoire : maintien d'un fonctionnement, interactions entre acteurs, capacité d'anticiper et innover, etc. Comme précisé précédemment, cette capacité, agilité, ne peut pas s'arrêter aux frontières administrées d'un territoire. Aussi, cette partie reviendra sur l'aptitude du système à interagir avec l'extérieur à différentes échelles d'action.

---

<sup>24</sup> La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? Fabienne Leloup, Laurence Moyart et Bernard Pecqueur, 2005.

### 3.2.1 Une meilleure maîtrise de son territoire entre autre grâce à l’articulation des différents espaces territoriaux



Double cliquer sur la photo pour écouter l’enregistrement audio



Issa Gangué (à droite)  
Secrétaire municipal d’Orkadiéré depuis 2009  
Sénégal

- **L’appropriation renforcée par les élus de leur espace géographique**  
*Niveau de maîtrise du territoire (connaissance)*



L’apport du Grdr en matière de connaissance et de maîtrise du territoire par les acteurs locaux est aujourd’hui indiscutable.



La production de connaissances et la mise à disposition d’outils d’aide à la décision, telles que la monographie ou les études filières, destinés à rendre intelligible la complexité du territoire, à faire émerger les enjeux spatiaux et à les mettre à portée de tous les acteurs, a pleinement contribué au renforcement des collectivités et à la mise en œuvre d’une gouvernance « éclairée ». Lors des 4 ateliers menés, les participants se sont accordés sur le fait que l’action du Grdr avait permis de mieux connaître son territoire, ses acteurs, ses potentialités et ses besoins.

Les documents produits ont été à plusieurs reprises cités dans les entretiens comme des documents de référence, surtout en ce qui concerne la monographie qui reste une base d’information solide (certaines informations sont invariables) même si sa mise à jour est nécessaire (+/- tous les 5 ans suivants les documents produits). Son utilisation est tournée vers une communication sur la commune auprès des partenaires, un outil de formation et d’intégration des équipes de la municipalité, etc. « *J’ai été secrétaire général dans deux communes [celle actuelle a été accompagnée par le Grdr, l’autre non]. C’est moi qui ai demandé à venir ici. Au niveau de l’équipe, il n’y avait pas vraiment de différence. C’est au niveau des écrits que j’ai vu une grande différence. Il y avait beaucoup d’études sur la commune. La monographie est un document qui m’a beaucoup intéressé. J’ai pu connaître la commune rapidement par la seule lecture de ce document.* » (**Collectivité, Mali**). Si nos grilles d’entretien ont fait plus facilement ressortir lors des échanges les outils opérationnels, l’intérêt pour certains documents de capitalisation a été pointé de manière purement spontanée par quelques acteurs rencontrés. « *L’atlas c’est un bon document. Il permet à chacun de s’y retrouver* » (**Collectivité, Sénégal**).



Cet impact ne va pas forcément de pair avec une capacité effective des collectivités à valoriser l'action de leur territoire. Une observation de fond a été soulevée par deux des participants et mérite que l'on s'y attarde. Il s'agit des difficultés de diffusion/accès à ces documents et leur mise à jour. Des témoignages recueillis à l'occasion d'entretiens individuels viennent alimenter cette réflexion.

➤ **Un maillage territorial souvent précurseur**



« *L'intérêt de l'intercommunalité est l'échange de pratiques entre maires* », (**Collectivité**, Mali). L'approche intercommunale accompagnée voire insufflée pour certaines localités par le Grdr permet progressivement une meilleure articulation entre et sur les territoires. Cette réalité a tout particulièrement été ressentie au Mali où la logique intercommunale est déjà bien développée.

Il en est de même pour l'approche transfrontalière, les dynamiques initiées ayant été **jugées hautement pertinentes**.

Au plus haut maillon de l'échelon territorial, le Grdr semble aussi avoir joué un rôle non négligeable pour faciliter la structuration opérationnelle des acteurs et leur ancrage territorial dans les zones d'intervention. « *Quand nous avons commencé [le conseil régional] nous étions des néophytes et nous n'avions pas de budget. Le Grdr était rodé...Il nous a emmené avec lui sur le terrain...Au début notre partenariat était informel. Ensuite nous l'avons formalisé* » (**Collectivité**, Mali). « *Le Grdr nous a accompagné pour l'élaboration de notre plan d'actions en partenariat avec la SAED. Ils sont motivés, ils sont disponibles et à proximité. Je suis arrivée en février, aujourd'hui c'est fini* » (**Collectivité**, Sénégal). Comme certaines collectivités territoriales, des services déconcentrés ont témoigné que **le Grdr leur a permis de mieux appréhender leur territoire et d'améliorer leur déploiement spatial sur le terrain**.



Toutefois ces dynamiques restent encore fortement dépendantes de la présence du Grdr sur le terrain. Leur pérennisation est tributaire de la constance électorale mais aussi politique puisque le processus de décentralisation est en marche sur chacun des territoires et que les directives évoluent et se précisent dans le temps.

A l'échelle intercommunale, des solutions sont identifiées par les acteurs eux même. « *Il y a 6 nouveaux maires sur 7. Nous avons préparé cela. 4 d'entre eux ont été préparés [successeurs des maires sortants]. Nous avons une interrogation pour les deux autres, c'est vrai qu'il peut y avoir des difficultés, mais le personnel technique n'a pas changé. Nous allons poursuivre [les maires sortants] le processus* » et des idéaux perdurent mais c'est avant tout une question « *d'Homme* » « *c'est vrai que l'ancien maire et moi ne sommes pas du même bord. Pour moi, la poursuite des actions [leur continuité] c'est une question de personne. J'ai été élu pour le développement et c'est cela qui prime. Nous devons souffler dans la même trompette* », (**collectivité**, Mali). Il en résulte une longueur pour passer de la parole aux actes.

**Dans la même veine, les dynamiques transfrontalières** peinent encore à s'organiser et à gagner en autonomie (par rapport au Grdr). « *L'échelle d'intervention est très importante. Notre difficulté c'est que nous n'avons pas d'échelon équivalent [département] de l'autre côté [pour la concrétisation de nos actions transfrontalières]. C'est un frein* » (**Collectivité, Sénégal**).



Pour pallier à ces difficultés, la présence du Grdr reste très précieuse dans ces dynamiques, aussi bien pour assurer la transition entre les acteurs que pour la concrétisation d'actions intercommunales. « *C'est le Grdr qui m'a mis au parfum de ce qui était en cours...il m'a présenté les documents, il m'a emmené pour visiter les actions menées sur le terrain [pour le développement des activités génératrices de revenus], il m'a guidé* », (**Collectivité, Mali**). Un acteur a souhaité attirer notre attention sur le fait qu' « *Il faut faire la différence entre consortium et dynamique intercommunale* » (**Collectivité, Mauritanie**). Le point important ici à souligner est que, dans les témoignages collectés, le Grdr garde une position d'appui-conseil et de facilitateur et ne se substitue pas aux acteurs malgré des difficultés de longueurs opérationnels dans les processus. C'est là toute la souplesse du Grdr de réussir à travailler dans le temps du programme et aussi hors du temps du programme. « *L'intercommunalité c'est bien mais c'est aujourd'hui limitée. Depuis l'élaboration du document, il ne se passe plus grand-chose...Il y a des désaccords entre nous [élus], le processus est un peu bloqué, cela fait un an. Le Grdr n'intervient pas. Le problème est de notre côté, non du Grdr. Le Grdr a tout fait pour nous mettre autour d'une table... Le point positif est que le Grdr ne nous contraint pas à faire quelque chose. Le côté négatif c'est que ça suit l'ordre des choses donc ça peut-être long [à se régler]* » (**Collectivité, Mali**).

Bien souvent, le Grdr agit aussi en complémentarité d'acteurs de développement territorial présents sur les territoires (Agence de Développement, Services techniques,...) pour combler un besoin/manque. « *Nous n'avons pas les moyens de toucher l'ensemble du territoire. Nous nous partageons le travail avec le Grdr... l'échelon intercommunal est très pertinent. Un acteur à l'échelle régionale ne peut répondre à toutes les demandes surtout pour un territoire aussi large que le nôtre. Nos ressources ne le permettent pas. Mais nous pouvons accompagner l'intercommunalité. C'est tout l'intérêt de l'approche du Grdr [avec les intercommunalités]* » (**Organisme d'appui, Mali**). « *Tout a été fait conjointement avec le Grdr mais nous n'avons pas formalisé le partenariat. Nous sommes des acteurs techniques associés. Le Grdr faisait appel à nous, et nous faisons appel au Grdr. C'est un apport conjoint d'expériences, une collaboration mutuelle.* » (**Organisme d'appui, Sénégal**).



**Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio**



Séga Sow  
Directeur Général de l'Agence de Développement Régionale de Kayes  
Mali

### 3.2.2 Des acteurs plus solides pour assurer leurs fonctions pour mener à bien leurs missions



Les acteurs des 3 pays d'intervention se rejoignent pour dire que **les actions du Grdr ont contribué à permettre que les acteurs jouent mieux leur rôle et/ou exercent leurs fonctions de représentant ou de responsable** dans leur vie professionnelle, associative ou politique, au moins sur les aspects opérationnels. Ce renforcement de capacité s'inscrit bien sûr dans l'accessibilité à la connaissance et l'intégration de nouvelles pratiques comme expliqué précédemment, mais aussi dans un accompagnement proposé par le Grdr. « *la formation du maire et de ses conseillers : c'est une grande force dans la démarche* » (**collectivité, Sénégal**). La formation n'est pas le seul appui plébiscité : un appui simultané sur différents niveaux (organisationnel, institutionnel, opérationnel), la relation de proximité, etc. **C'est un ensemble d'actions multiples et simultanées, poursuivies dans le temps** qui semble avoir permis une amélioration de pratique chez les acteurs.

- **L'ancrage d'une vision, d'une manière de faire au niveau des collectivités locales**  
*Capacité à valoriser l'action des territoires*  
*Capacité de reproduction de l'approche et de mobilisation des outils*



Les personnes interrogées s'accordent à dire que **ce qui reste du Grdr, c'est une manière de faire, une méthode de travail.**

- **Au Sénégal** : « Les idées et les actions [du Grdr] sont toujours ressenties au niveau de la collectivité locale » (...); « Ce partenaire s'est appuyé sur le plan pour mener à bien un projet. Il est venu pour mener des actions. Il a dit que notre plan de développement était caduc mais qu'il avait noté que l'eau était notée comme priorité. Il a mené un projet sur cette thématique...Avant il travaillait sur d'autres thématiques, pour moi c'est grâce à ce plan de développement que ce partenaire est intervenu sur le domaine de l'Eau [potable] » (**collectivité**); « Les gens passent mais le système Grdr [l'approche en matière de planification territoriale] reste. Il est amélioré [dans le temps] par chacun » (**collectivité**); « Nous avons refait notre Plan de Développement. Nous avons réutilisé les deux tiers de notre ancien Plan de Développement que nous avons mis à jour, complété et amélioré. Avant, nous n'allions pas jusqu'à un niveau de précision opérationnel pour agir [identification d'action contraintes et budgétisation]. Il y a aussi un contexte national stratégique à respecter et à intégrer au plan...C'est la commune qui a dicté au consultant la démarche de planification à suivre. Nous avons repris la logique de zonages avec les relais locaux. Nous avons aussi utilisé la même approche...etc. Nous avons mis 3-4 mois pour le faire. Cela a été financé sur fonds propre de la mairie...Le premier plan s'était l'apprentissage [celui fait avec le Grdr] » (**Collectivité**).
- **Au Mali** : « L'élaboration du PDSEC ne peut pas se faire sans l'ensemble de la population » (...); « Avant 2017 [date de renouvellement de leur PDSEC], nous utilisons la monographie faite avec le Grdr...L'ancien maire a lui-même initié la mise à jour du PDSEC. A mon arrivée, nous avons sollicité un appui de l'ADR [pour finir la démarche], qui nous a informés qu'il y avait des étapes préliminaires à faire. Nous avons ajusté. » (**Collectivité**).
- **En Mauritanie** : « La meilleure approche pour moi c'est celle du Grdr. Elle permet de mobiliser tous les acteurs, du début à la fin. Les acteurs utilisent la même méthode mais souvent ils la déforment voire ils la prostituent » (**Collectivité**); « j'ai travaillé avec d'autres mais je préfère l'approche du Grdr. Il y a moins par exemple de représentativité dans les instances de concertation » (**Collectivité**); « Le Plan doit être renouvelé tous les 5 ans » (**Collectivité**).



La vision de la planification défendue par le Grdr suscite une large adhésion des acteurs rencontrés. Le classicisme des méthodes a souvent été souligné dans les évaluations précédentes, c'est un fait. Si cela a pu induire certaines limites dans l'action, soulignons ici tout de même que le fait de mener les méthodes et le processus dans « les règles de l'Art », a permis aux acteurs accompagnés – qui pratiquaient pour la plupart la première fois ces approches – de comprendre l'ensemble de la démarche et de la faire leur. «*La commune est née sans formation, sans préparation*» (**Collectivité, Mali**). **La démarche pédagogique a eu une importance similaire que la recherche d'efficacité dans l'action menée.**



Des limites persistent dans le temps pour l'appropriation optimale des documents produits. Au-delà des difficultés classiques de diffusion des documents<sup>25</sup> du Grdr jusqu'à la base, plusieurs témoignages mettent en avant une utilisation limitée des Plans de Développement et des études filières. Des limites de diffusion et d'exploitation incombent aux collectivités elles-mêmes et plus largement aux acteurs de développement. «*Non, je n'ai pas distribué largement la monographie. Si la personne passait, je lui montrais*» (**Collectivité, Mauritanie**). Les plans de développement sont « utilisés » pour la planification mais très rarement comme outil de valorisation et de lobbying auprès des partenaires. De plus, l'aptitude des mairies à la négociation est restée encore limitée d'après les acteurs interrogés sur ce point. Les exemples d'utilisation optimum des outils ont toujours été en lien avec les actions/impulsions du Grdr comme lors des visites prospectives de partenaires organisées en France avec la diaspora (programmes PIMDERO et EDUCODEV) ou la réalisation de projets concrets par le Grdr.

De plus, si la technicité et les ressources humaines à mobiliser n'ont pas été évoquées comme un frein à la reproduction de l'approche Grdr, la «*contrainte financière*» et «*la lourdeur*» ou «*longueur*» (Mali, Mauritanie) de la démarche ont pu être soulignés. Pour d'autres c'est aussi «*une question de volonté*» (Mauritanie).

- **Des dispositifs pour la bonne gouvernance encore observables au sein des collectivités**  
*Durabilité des nouvelles compétences sur le territoire (ex. ADL)*  
*Durabilité des cadres de concertation (existence et dynamique)*  
*Redevabilité – transparence*



«*Le cadre n'existe plus mais l'esprit de l'approche de concertation est resté. C'est sur la même logique que nous avons mis à jour notre plan de développement communal*» (**Collectivité, Sénégal**). Comme évoqué dans le chapitre précédent, certaines collectivités ont maintenu tout ou partie de leur instance de concertation et d'autres non mais « l'esprit » de ces cadres ou comités se retrouve.

---

<sup>25</sup> Notons que des efforts ont été produits en ce sens par le Grdr et les acteurs eux-mêmes. Il a été possible de trouver sur internet certaines monographies produites par le Grdr. Entre autre la monographie d'Orkadiéré au Sénégal, la monographie du cercle de Kenieba au Mali. Un premier site internet a également été créé à l'époque du PAIDEL 2 (2007). Cette démarche a été poursuivie avec le développement d'autres sites (4 au total). Une plateforme est actuellement en cours de production adressée à un plus large public, pour faciliter l'accès aux documents.

Les acteurs ayant pleinement adhéré à l'approche, sont en capacité, s'ils le désirent, de remettre en place ou redynamiser ces instances. « *Le renouvellement du cadre était l'un de mes arguments de campagne* » (**Collectivité, Mauritanie**).

Pour les communes ayant maintenu le cadre (ou comité) en place, des acteurs ont pu adapter « les règles du jeu » à leurs contraintes : fréquence de réunion (plutôt « à la demande » que de manière fréquentielle), le nombre de personnes participants aux rencontres, etc. Ceci est en réponse aux réalités économiques (manque de moyens) mais aussi aux demandes des autres partenaires de développement (qui viennent avec un cadre préétabli d'organisation pour la mise en œuvre de leur action). Si une perte de dynamisme est inévitable, cette capacité d'adaptation a le mérite de maintenir l'existence de ces instances de concertation dans le respect de l'une de leur fonction première, être un outil de gouvernance participatif des territoires.

Dans cette même philosophie, on peut retrouver la fonction d'Animateur de Développement Local dans certaines communes<sup>26</sup>. Cela n'a pas été sans un appui prolongé du Grdr et la « remise en place » à plusieurs reprises de cette compétence, pour qu'elle soit internalisée par quelques communes. Quelques témoignages nous laissent aussi à penser que, bien que des communes n'aient pas intégré à leur organigramme le poste d'ADL, la présence de cette compétence au sein d'une commune peut se retrouver ponctuellement. « *L'idée de l'ADL est restée. Quand il y a eu le projet Eau avec notre autre partenaire [sans la mobilisation du Grdr], nous avons repris l'idée de l'animateur de Développement* » (**Collectivité, Sénégal**). Cette fonction peut être remise en place (une partie de ses fonctions) au besoin, dans une « logique projet ».



Des problèmes de « moyens » ont souvent été évoqués comme limite au bon maintien de « ces outils ». Les acteurs interrogés ont également mis en avant les questions de personne et « de volonté ». Par exemple, si l'existence des instances de concertation est un facteur de lien entre l'échelon villageois et l'échelon communal en termes de cohésion sociale, cela peut aussi être un facteur de tension, ou du moins de suspicion. Un témoignage nous rapporte que « *le cadre a pu être perçu par certain comme une forme d'opposition, un contre-pouvoir* » (**Collectivité, Sénégal**). Cet état de fait pouvait être accentué par le soutien financier apporté par le Grdr pour permettre le fonctionnement de ces cadres. « *Le changement d'équipe [municipale] a créé une rupture dans la dynamique ... il existait des idées reçues sur le [travail] du Grdr, la dynamique a été cassée...Il n'y a pas de tuilage, on doit repartir de zéro* » (**Collectivité, Sénégal**). Dans les faits, à chaque changement d'élu, la procédure est à reprendre à la base.

Des difficultés autour de l'ingénierie financière pour la prise en charge des dépenses induites par l'outil ont également été soulevées pour le maintien de la fonction d'ADL<sup>27</sup>.

L'existence et le maintien des instances de concertation ou de nouvelles compétences communales restent en grande partie fonction des textes de loi et du « turn-over » des acteurs du territoire. De plus, pour les Etats ayant récemment fait évoluer leurs textes de loi sur les instances de concertation, comme c'est le cas de la Mauritanie, il convient que ces outils soient adaptés aux nouvelles directives.

---

<sup>26</sup>Encouragé en Mauritanie où cette fonction est citée dans l'arrêté n°680 MIDEDEC du 17 avril 2011 définissant les modalités de préparation et de mise en œuvre des Plans de Développement Communal : « Article 2 : Le conseil communal, sous la conduite du Maire, a la responsabilité de lancer le plan de développement communal dont il est le maître d'ouvrage. La commune peut être appuyée par des agents de développement local, ou des bureaux d'études, ou des enquêteurs, qu'elle identifie ».

<sup>27</sup>Lors de sa mise en place, le financement du salaire de l'ADL est rattaché à une enveloppe « projet ». Ce mécanisme est poursuivi par les mairies. Les communes avec lesquelles cette question a été abordée ont précisé qu'elles avaient réussi à pérenniser ce poste en intégrant sa ligne de dépenses au budget de la mairie.



Pour favoriser la viabilité des dispositifs en place, le Grdr a dû se positionner comme un facilitateur pour faire le lien entre l' élu arrivant et l' élu sortant et ainsi permettre la poursuite de la dynamique. C'est sa présence dans le temps auprès des acteurs, et la relation de proximité que le Grdr cultive qui semble aujourd'hui expliquer la longévité<sup>28</sup> de certains dispositifs introduits.



**Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio**



Mamadou Fadé  
Chef d'antenne de Bakel et de Gouridy de l'Agence Régionale  
de Développement de Tambacounda  
membre du COS et du CA du Grdr  
Sénégal



Séga Sow  
Directeur Général de l'Agence de  
Développement Régionale de Kayes  
Mali

➤ **La pertinence du concept de double-espace valorisée**

*Mobilisation de la dimension « migration » par les territoires ici et là-bas*

*Niveau de structuration de la diaspora*

*Evolution des pratiques de la diaspora en relation avec les pays d'origine*

*Qualité de la mobilisation des diasporas (y compris financière) et des coopérations territoriales (Sud/Sud et Nord-Sud)*

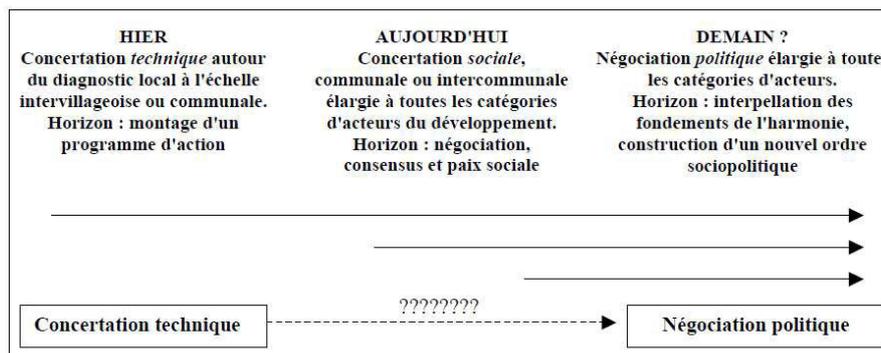
*Impacts de l'approche sur la relation partenariale de coopération décentralisée avec les territoires du BFS : Pratiques partenariale, influence, cohésion sociale et citoyenneté en France*

Par son appartenance physique à un double espace géographique, la diaspora peut être un atout réel dans une dynamique territoriale. La planification locale représente un enjeu majeur pour les autorités locales puisqu'elle consiste à formuler des plans de développement locaux répondant au mieux aux besoins de populations de leurs territoires. Dans le contexte de ces collectivités locales, la prise en compte de la migration dans la planification offre d'importantes perspectives en termes d'effet levier sur le développement local. Cela passe par un apprentissage des ressortissants (diaspora) à cette nouvelle fonction et nécessite également de leur part une organisation efficace et adaptée aux cadres d'intervention français en matière de solidarité et coopération internationale. Cela renvoie aussi au besoin de reconnaissance de leurs capacités à être acteur de développement en mesure de porter une analyse sur les sociétés desquelles ils viennent et/ou auxquelles ils sont rattachés, et sur les services qui leur y sont offerts.

---

<sup>28</sup> Quand on parle de longévité, on fait référence à des dispositifs fonctionnels et actifs – dépassant une obligation légale d'existence qui ne garantit pas sa bonne intégration dans la prise de décision.

Figure 4 : extrait de l'étude "40 ans" du Grdr et de l'évaluation du PAIDEL 3



Au travers ses migrations multiples, le bassin du fleuve Sénégal est ouvert sur le monde, ce qui constitue une richesse culturelle à valoriser et un levier de développement important.

**« Avec 480 milliards de FCFA envoyés par les migrants dans la région de Kayes par an, l'apport des migrants est plus important que l'aide publique au développement ! »** (Founéké Cissoko, SG du Conseil Régional de Kayes)

Les PAIDEL 1 et 2 ont fait du co-développement un axe phare de leur programme avec les volets d'appui aux projets de co-développement sur les territoires d'origine, l'éducation au développement en France et la mise en réseau des acteurs. Ces volets ont pu être mis en œuvre grâce à des projets « miroir » du PAIDEL en France : PIMDERO et EDUCODEV.

Dans le PAIDEL III, le co-développement est intégré dans l'axe « coopération territoriale » qui inclut l'ensemble des formes de coopérations entre territoires : la coopération transfrontalière, la coopération intercommunale, la régionalisation et la coopération décentralisée Nord/Sud.

Zone de concentration de l'émigration et, depuis peu de l'immigration, le bassin du fleuve Sénégal a vu l'émergence d'initiatives de structuration des migrants ici et là bas afin de répondre au double objectif de :

- Mettre en synergie les initiatives portées par les migrants sur leur territoire d'origine et mettre en cohérence les initiatives des émigrés avec les priorités identifiées localement sur la base de la concertation territoriale
- Influencer les politiques publiques nationales sur la migration.

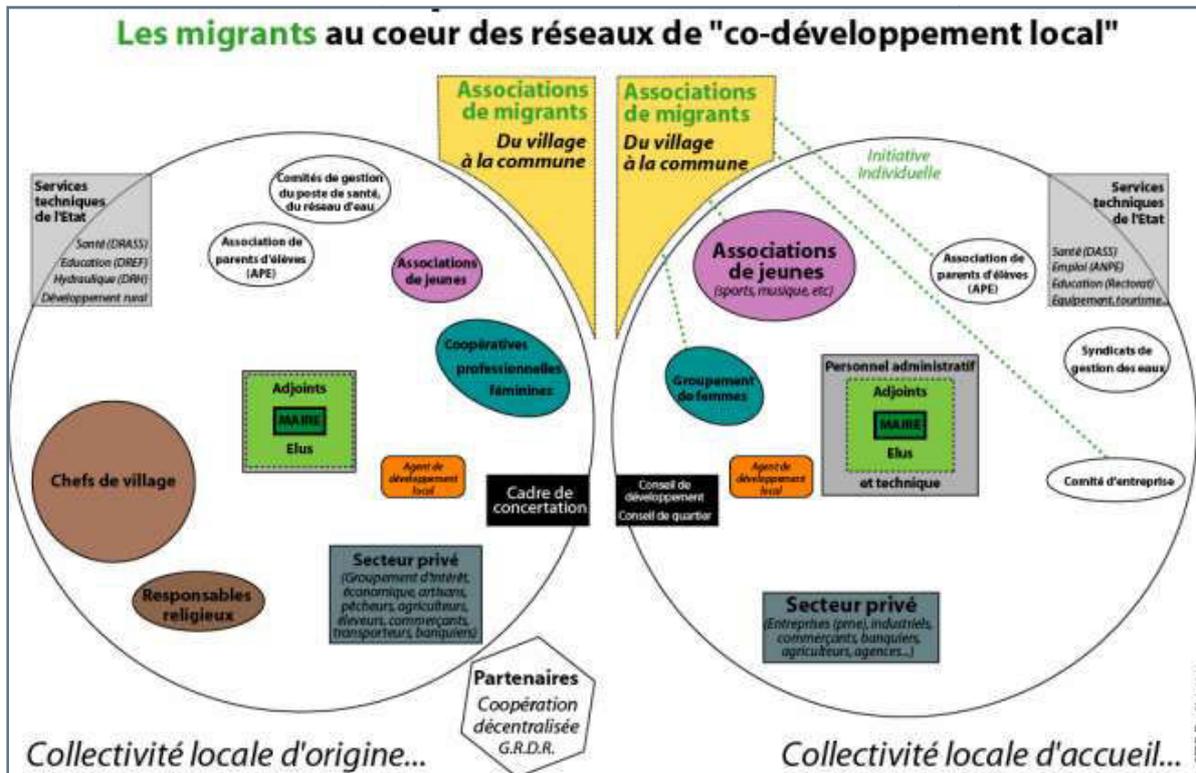
Par ailleurs, la décentralisation offre la possibilité aux acteurs locaux de prendre part et d'influencer les politiques publiques

Dans le cadre de son axe 2, le PAIDEL III a appuyé la constitution et l'animation d'« Espace Migration » au niveau régional.



L'expertise double espace ainsi que des diasporas structurées et formées au Développement Local apparaissent comme une condition sine qua none pour leur implication effective dans les processus de développement des communes et territoires d'origine. L'appui simultané du Grdr à la structuration de la diaspora et à sa mise en relation avec les acteurs du territoire ici et là-bas, lui a permis de confirmer son rôle stratégique dans le temps. L'articulation entre dynamique territoriale là-bas et structuration du milieu associatif issu des migrations ici – de manière cohérente par rapport à leur territoire d'intervention - a facilité/permis l'émergence de relations partenariales durables avec des collectivités territoriales françaises et une mobilisation renforcée de la diaspora en lien avec les dynamiques de développement souhaitées par la base.

Figure 5 : Vision du Grdr sur le positionnement des associations de migrants sur le double espace pour une coopération de territoire à territoire (source : Grdr).



- En France :** « C'est [le Grdr] un partenaire privilégié, on a fait beaucoup de choses ensemble... Les formations pour le renforcement de capacités nous a permis de comprendre comment fonctionne les territoires avec les communes, comment porter des projets de développement et nous a aidé à mieux nous structurer. Aujourd'hui, nous sommes plus ou moins autonomes. ...» (**Diaspora**) ; « ... avant il n'y avait pas d'association de koniakarais en France, ça nous a beaucoup aidé et avec la venue du maire ça nous a permis d'obtenir un partenariat avec Villeteuse. Le partenariat avec Plaine Commune est venu par la suite... » (**Diaspora**) ; « Ce qui a été intéressant pour nous, ça a été l'animation du double espace. On a demandé au Grdr de soutenir la structuration de la CADERKAF. Il a également effectué un travail de formation au développement » (**Partenaire**).
- Au Sénégal :** « Le Grdr a fait que la diaspora soit un acteur de part et d'autre. Ce qui a permis ça c'est de l'avoir amené à se structurer. Elle était villageoise, on l'a amené à aller vers l'approche communale et même à aller jusqu'à des organisations régionales » (**Grdr**) ; « On a pu discuter avec nos migrants grâce au Grdr qui a organisé des cyberconférences ... Il y a eu aussi grâce à lui l'organisation de visites d'échanges » (**OSC**) ; « C'est un travail intéressant parce que pour les communes c'est [la diaspora] une des sources de financement. Nous sommes allés en France au contact des migrants et avant ça le Grdr avait pris langue avec l'association des migrants de Bakel... ça n'a pas donné les résultats escomptés. ... » (**Collectivité**).
- Au Mali :** « Le Grdr nous a aidé à organiser les associations de migrants en France pour chaque commune et ensuite pour l'intercommunalité : association des communes de Diombougou et Diéma en France. Il y a eu une dynamique élu/diaspora. On a piloté des projets ensemble et ça continue » (**Diaspora**).
- En Mauritanie :** « Dans le Guidimakha, la diaspora est financièrement présente. Pour le moment le Grdr est le seul à accompagner la diaspora en France. Le ici et là-bas apporte des choses conséquentes » ; « Il nous a aidé à nous rapprocher de la diaspora du Gorgol en nous aidant à les identifier et à créer un sentiment d'appartenance... » (**Collectivité**) ; « Les communes du Grdr ici ont leur diaspora structurée en France. Cette dynamique n'est pas autonome. Il y a encore un manque de confiance entre les maires et les migrants. Le Grdr fait l'intermédiation entre diaspora et commune » (**Grdr**) ;

« ... le Grdr a beaucoup œuvré en structurant la diaspora qui a beaucoup investi l'eau, la santé... maintenant il a commencé pour Sélibaby mettant en face les gens de Sélibaby et leur diaspora » (...)

Comme l'illustrent les propos ci-dessus, **le Grdr a joué un rôle déterminant dans la structuration** et le renforcement de capacités des associations et/ou des fédérations d'associations de migrants en France<sup>29</sup>.

L'appui du Grdr (formalisation, structuration organisationnelle et institutionnelle, mise en réseau, mise en relation avec les collectivités territoriales françaises et locales, formation en développement local, etc.), mené en parallèle du travail effectué sur les différents échelons des dynamiques territoriales dans les pays d'origine, a conduit à l'émergence d'associations diasporiques de niveau communal, intercommunal, régional voir international (CADERKAF, FAGOF, RAME,...). Cela a entre autre permis aux associations de la diaspora d'être reconnues comme actrices du développement territorial dans les pays d'origine et, en France, comme partenaires pour la concrétisation de coopérations décentralisées que ce soit avec des communes et/ou des intercommunalités et/ou des départements et/ou des régions.

Au-delà de leur structuration, les associations accompagnées par le Grdr ont acquis une certaine autonomie vis-à-vis de lui, même si des relations perdurent (formations, appui logistique ponctuel, participation croisée à des rencontres événementielles...).

Les ateliers débat organisés dans les 3 pays, en plus des entretiens, ont aussi confirmé que la collaboration des diasporas avec les autorités locales de leurs pays d'origine pour la concrétisation des actions de développement s'est globalement améliorée avec l'action du Grdr.



Toutefois, des limites persistent sur la capacité des associations de migrants à assumer pleinement leur rôle. Sur les actions étudiées, l'OSIM (organisation issue des migrations) est mise en position de porteur du projet. Elle est en charge d'assurer la co-maitrise d'ouvrage et le reporting auprès des partenaires financiers. La répartition des tâches entre mairie et association porteuse de l'initiative présente quelques lacunes qui peuvent se faire ressentir dans la gestion du projet mais aussi et surtout dans les relations partenariales.

Il faut aussi relever que plusieurs témoignages notamment en Mauritanie « ... On connaît bien le concept de double-espace mais avec les mauritaniens ça ne marche pas si bien .Il y a encore une forte défiance entre les communes et leurs migrants... » (**Partenaire**) et plus marginalement au Sénégal indiquent que la confiance entre les maires et la diaspora n'est pas la règle. Cette défiance réciproque amène le Grdr à assurer une fonction de médiation entre des organisations diasporiques et des élus.

Parmi les limites, il faut également noter la difficulté à faire vivre le double-espace dans des communes plus urbaines (Kaedi, Selibaby, Bakel) où les diasporas ne sont pas encore structurées et/ou semblent plus difficiles à impliquer que celles des communes rurales « L'association des ressortissants de Bakel semble moins dynamique que les associations des communes rurales ou de villages » (**Collectivité**).

Malgré ces contraintes, depuis les derniers constats posés lors de l'étude « Migration et Développement » de 2010, le positionnement des migrants comme facteurs de changement semble se confirmer. Mais leur

---

<sup>29</sup> Des mises en réseau entre les diasporas d'Europe ont également été menées sur la période d'étude. Le périmètre d'analyse dans le cadre de cette étude n'a pas pris en compte cette échelle d'intervention pour restreindre le champ d'analyse.

position en tant que telle n'est pas acquise bien que quelques exemples d'actions en ce sens aient été visibles sur le terrain (cas du programme PADI sur la zone minière de Sadiola).



*Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio*



Moussa Sissoko (en blanc)  
Président de l'antenne de Sadiola de l'ARCSF  
Mali



Moussa Dramé  
Réseau des Associations Mauritanienne en Europe (RAME)  
France

### ➤ **Une stabilisation des acquis mais peu de nouvelles évolutions**

*Capacité à assurer la maîtrise d'ouvrage*

*Développement d'une capacité d'innovation au niveau des territoires*

*Capacité à mobiliser les financements*

*Niveau d'accueil et d'application des politiques sectorielles par les territoires*

*Evolution des pratiques partenariales - des dynamiques de coopération entre acteurs*

*Accès à des dispositifs d'appui-conseil de proximité*



« Ayant travaillé avec le Grdr, je sais que les communes qui ont été appuyées vont s'en sortir...La singularité du Grdr c'est qu'il est sur le terrain. Il apporte son savoir-faire. Ceux qui sont là [les autres acteurs de développement] ne peuvent donner que de l'argent. Si tu as des milliers mais que tu ne sais pas les gérer, c'est comme si tu n'avais rien » (**Collectivité**, Mali). Pour les collectivités territoriales, exercer ses fonctions d'un point de vue opérationnel c'est aussi assurer la maîtrise d'ouvrage des actions menées. Le Grdr a accompagné la mise en place de certaines dynamiques illustrant l'acquisition d'une capacité des acteurs à la collaboration pour le développement. Tous les acteurs rencontrés ont confirmé que l'intervention du Grdr les avait aidés à assurer leurs fonctions.

D'autres témoignages ou des constats terrain viennent compléter cette tendance : des dispositifs « internalisés » favorisant la bonne gestion, une certaine autonomie de prise de décision et de négociation pour certains élus, une constance dans l'approche de structuration au différents échelons (commune, intercommunalité, département, région) favorable à une bonne articulation des acteurs territoriaux, etc.

Pour les Organisations de la Société Civile, de nombreux propos témoignent non seulement de leur structuration en organisations plus complexes leur permettant d'être plus efficaces et mieux organisées mais aussi leur acquisition d'une relative autonomie à agir par le développement de partenariat.

Les ateliers débat ont confirmé dans les deux pays où ces questions ont été posées que le Grdr avait permis aux acteurs, toutes catégories confondues, de développer leur réseau partenarial ce à différentes échelles territoriales du pays. Il a aussi permis un renforcement des capacités d'initiatives des acteurs. Ce sont deux marqueurs forts d'une capacité à agir sur un territoire.

Aussi, les dynamiques relevées dans l'étude « Migration et développement » (2010) sur le positionnement

des acteurs se confirment. Après 8 ans, les acquis perdurent.

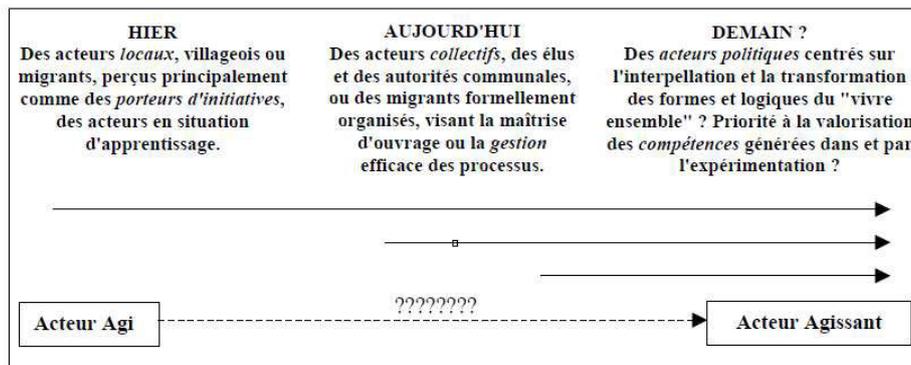


La mise à disposition de guides, l'appui à la structuration des organismes d'appui en parallèle du renforcement de capacités des collectivités, la mise en application des principes théoriques (les fonds de soutien par exemple permettant à la commune de fonctionner comme un guichet), etc., a contribué à cette évolution. Le maintien d'une même approche, à chaque échelon d'accompagnement, a participé sans nul doute à renforcer une agilité de fonctionnement entre les différents maillons territoriaux. La fonction d'ADL a joué également un rôle important, mais rares sont les collectivités rencontrées qui ont su maintenir ce poste en place.

De plus, la mise en relation des acteurs d'un même territoire, de manière formelle ou informelle, fait partie intégrante de la démarche Grdr. La participation et l'organisation d'événements/rencontres inter-acteurs sur différents territoires, l'association des structures d'appui à leurs activités (...) sont autant de leviers permettant la mise en relation. Ces mises en relation et cette recherche continue de « lien » entre les acteurs du territoire peuvent également se faire de manière informelle, au détour d'un appui ponctuel. *« Nous nous sommes rencontrés à l'Amical des chefs de services [avec l'équipe Grdr]...nous avons aussi réfléchi à la mise en place d'un projet [d'insertion professionnelle] avec nos jeunes diplômés qui ne trouvent pas de travail. Ils nous ont d'abord conseillés qu'ils seraient intéressants de mener le projet avec les deux autres centres de formation de la localité ».* (**Organisme d'appui, Sénégal**).



Les témoignages recueillis ne permettent pas de penser qu'ils auraient atteint le stade « d'acteur agissant » (pour l'essentiel d'entre eux).



Pour les collectivités, la capacité à planifier l'action sur leurs territoires ne semble pas s'être accompagnée d'une réelle capacité à amorcer une dynamique forte même si elles ont gagné en autonomie. Entre autre, le positionnement d'un grand nombre d'acteurs rencontrés comme « partenaire de développement » reste encore très timide tout du moins envers les « apporteurs de projet » même si des dialogues existent (on observe le plus souvent un niveau d'explication – présentation plus que de négociation). Si certaines collectivités sont devenues des « chef.fe.s d'orchestre habiles », tout ou partie grâce aux appuis du Grdr, l'acquisition de l'ensemble des leviers nécessaires à permettre une autonomie territoriale pour sa croissance, reste partielle. Dans une logique d'autonomie d'action les dysfonctionnements sont multiples mais de faible ampleur au regard du processus qui a été induit par le Grdr.

Pour les acteurs, toute catégorie confondue, les relations établies par la médiation du Grdr paraissent perdurer dans le temps. Pour autant, la plupart d'entre eux ne semble pas avoir acquis une réelle capacité de développer eux-mêmes de manière autonome leur réseau.



***Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio***



Oumar Abdoulaye Ly  
Maire de Djéol depuis 2018  
Mauritanie



Ibrahima Sow  
Président du Réseau régional des Associations des Jeunes  
Mauritanie

### 3.2.3 Une agilité qui prend sa source dans le dynamisme humain

- **L'émergence de leaders et de cadres du développement sur le territoire**  
*Leadership et mobilisation des acteurs autour des enjeux de leur territoire*  
*Emergence de leaders politique*



L'un des impacts les plus significatifs de l'action du Grdr sur le territoire est l'émergence de leaders et de cadres du développement. Faisant suite à la logique d'*empowerment* individuel présenté dans le chapitre précédent, la formation puis l'essaimage de compétences sur les territoires est à relever comme un fait marquant.



A l'unanimité, le Grdr a été cité comme « *une école* » ou « *une université* » pour les acteurs l'ayant côtoyé. Il entretient une relation de fidélité avec les acteurs qu'il a accompagné, sans pour autant être exclusif/fermé à d'autres. Il transpose cette logique, ou plutôt cette relation humaine, au personnel qu'il emploie ou qu'il met en place. Aussi, il n'est pas rare que les parcours de vie des individus s'entremêlent avec l'histoire du Grdr. L'ancrage territorial, la relation de proximité avec les acteurs, cultivée par le Grdr où l'individu est considéré au même titre que l'intérêt collectif, et le suivi (plus ou moins distant) dans le temps sont des éléments de réussites incontestables.



L'une des précédentes évaluations du PAIDEL faisait déjà mention du phénomène « d'appel d'air » sur l'organisation RH des acteurs de développement. Le « revers de la médaille » de l'émergence d'acteurs formés et compétents, est qu'ils sont appelés à d'autres fonctions, qu'ils sont démarchés par d'autres organisations (...) laissant un vide dans les organigrammes de certaines structures. Compte tenu du niveau

acquis par ce personnel, leur remplacement reste difficile sans recevoir de nouveau un appui (en formation) du Grdr.

Une autre limite réside dans la capacité de suivi du devenir de ces personnes, et donc de la traçabilité de ces parcours de vie en lien avec le Grdr. Cet impact n'ayant pas été visé initialement par le programme, il ne renvoie à aucun indicateur de suivi connu. Si des parcours de vie ont pu être étudiés par le Grdr, ils ont concerné les parcours migratoires et non l'*empowerment* individuel des acteurs du territoire.



**Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio**



Hajiratou Ba  
ancienne mairesse de Gouraye  
Mauritanie



Issa Gangué,  
Scrétaire municipal d'Orkadiéré depuis 2009  
Sénégal



Abdoul Elhadj Sow  
Conseiller municipal et membre CCC de Djéol  
Mauritanie

### ➤ Les questions de mobilité humaine mises en débat

Les études de cas de l'évaluation du PAIDEL 3 (Cf. fiches ci-dessous), signalent que les actions mises en œuvre autour des questions migratoires avaient une perspective de viabilité mitigée<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Actions mises en œuvre à travers les programmes PARADIS en Mauritanie et Espace Migration et Développement - EMDK au Mali selon la logique de cofinancement.

3

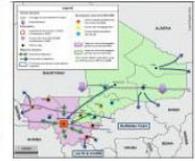
Espace migration et développement en région de Kayes (EMDK)

**Axe 2 :** Coopération territoriale

**Résultat 2 :** Les collectivités et les acteurs de développement initient ou renforcent des coopérations territoriales à l'échelle locale, régionale, transnationale et internationale

**Date :** Depuis mars 2009 (élaboration de la charte)

**Acteurs concernés :** Conseil Régional de Kayes ; services techniques déconcentrés, OSC, associations de migrants



**Pourquoi ?** : La migration en région de Kayes représente un important levier de développement puisque la majorité des investissements dans les villages (puits, écoles, mosquées) ont été réalisés par les migrants et les transferts financiers font vivre de nombreux ménages. Or, la région ne dispose pas de données précises sur la migration et les investissements des migrants ne sont pas structurés. Par ailleurs, l'Etat malien élabore une politique migratoire nationale dans laquelle la région de Kayes devrait avoir toute sa place. La mise en place de l'EMDK obéit donc à la volonté d'offrir un espace de réflexion sur la migration et le développement en région de Kayes

*« On se sentait frustré, nous, anciens migrants. On se sent marginalisés alors qu'on est les principaux acteurs de cette dynamique ».*

**Ce qui était prévu :** Animer un espace de dialogue multi-acteurs sur la problématique migration et du développement (anciens migrants et leurs associations d'ici et de là-bas, collectivités locales, services techniques déconcentrés, ONG...) afin de :

- Comblent l'absence de données sur les migrations
- Mettre en synergie les initiatives portées par les migrants
- Influencer les politiques publiques nationales

**Ce qui a été réalisé :**

- Processus participatif de formulation d'une stratégie migratoire régionale
- Ateliers de réflexion sur les principaux axes d'élaboration de la politique nationale migratoire (sur le double espace) pour la prise en compte des réalités et espérances locales et missions de plaidoyer en capitale
- Elaboration du cahier de procédures de l'EMDK
- Missions de sensibilisation et mobilisation des acteurs de la diaspora
- Participations aux cadres d'échanges/recontres internationales
- Production de données pour la cartographie de la migration
- Renforcement de capacités des membres de l'EMDK

Acquis/Points forts	Insuffisances/Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Elaboration d'une stratégie migratoire concertée venant de la base et impliquant la diaspora</li> <li>➢ Affirmation de l'EMDK comme force de proposition au niveau national</li> <li>➢ Renforcement des capacités d'animation des membres de l'EMDK (thé palabre)</li> <li>➢ Production de données, outils d'aide à la décision pour le CRK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Stratégie migratoire régionale non validée par le CRK</li> <li>➢ Réticence de l'Etat à impliquer l'EMDK à toutes les étapes d'élaboration de la politique nationale migratoire</li> <li>➢ Difficultés de pérennisation des actions de l'EMDK</li> </ul>

**Eléments d'explication :**

La stratégie régionale doit encore faire l'objet de débats autour de la priorisation du plan d'actions avant d'être validée

Les réflexions en cours n'ont pas encore abouti à la définition d'un statut clair pour l'EMDK : rester un espace informel ou rechercher une reconnaissance officielle. L'EMDK se sent un peu « contraint » voir « instrumentalisé » par le CRK, tout en étant largement dépendant.

**Perspectives et recommandations :**

Valider la stratégie et le plan d'action régional sur la migration

S'appuyer sur l'EMDK pour informer/impliquer la diaspora sur des projets en lien avec les potentialités économiques de la région (filiales porteuses)-Aller vers la structuration des actions des migrants

Rendre plus visible l'EMDK et renforcer son lien avec les structures de l'Etat

Définir le statut de l'EMDK : statu quo (maintenir la relation d'appui-conseil avec le CRK) ou reconnaissance officielle pour être autonome ? Tout en rendant l'EMDK plus opérationnel (plus autonome ?)

Entamer une réflexion sur le statut de l'EMDK pour rendre l'espace pérenne ?

8

Projet d'Appui au Renforcement des Actions pour le Dialogue Interculturel et Social (PARADIS)

**Axe 2 :** Coopération territoriale

**Résultat 2 :** Les collectivités et les acteurs locaux de développement initient ou renforcent des coopérations territoriales à l'échelle locale, régionale, transnationale et internationale

**Date :** Juin 2011-Juillet 2012

**Acteurs concernés :** RAME, FAGOF, les OSC du Gorgol, les associations ressortissantes du Gorgol en France, l'AMPG (CRACLG), les élus locaux.



**Pourquoi ?**

- Grande diversité culturelle du Gorgol
- Principale région d'émigration avec des difficultés d'intégration des migrants dans les pays d'accueil
- Manque de coordination/cohérence des investissements des migrants liés principalement à un manque de structuration, de confiance envers les pouvoirs publics, de connaissance des potentialités économiques.

**Ce qui était prévu :**

Promouvoir un dialogue culturel et une solidarité économique N/S (festival thés-palabres, film et expo photo); renforcer la cohérence des actions des migrants sur leur territoire d'origine (identification et formation des acteurs, forum d'échange et création d'un espace migration-développement)

**Ce qui a été réalisé :**

- Identification des associations de migrants en France et dans le Gorgol
- Structuration des associations de migrants en France (création de la FAGOF)
- Organisation du festival interculturel du Gorgol (+diffusion : film, festival et expo photo en France)
- Forum d'échange Migration-développement
- Espace migration développement en cours de création

Les thés palabres n'ont pas été formellement organisés mais les discussions ont tourné autour des potentialités économiques de la région. Recrutement d'un stagiaire en France sur le recensement des associations de migrants Gorgol.

Acquis/Points forts	Insuffisances/Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Structuration des associations issues du Gorgol en France &gt; création de la FAGOF membre du RAME</li> <li>➢ Processus de mise en place et d'institutionnalisation de l'Espace Migration-développement du Gorgol</li> <li>➢ Grand succès du festival culturel, vecteur de cohésion sociale et de partage des potentialités culturelles</li> <li>➢ Visibilité de la région (participation du SCAC, de la GIZ et d'autorités politiques au financement du festival)</li> <li>➢ Renforcement de la dynamique partenariale Grdr/AMPG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Manque de confiance migrants/élus locaux</li> <li>➢ Investissements individuels des migrants et sans cohérence avec les politiques locales, régionales...etc.</li> <li>➢ Pas de vision claire du développement de la région de la part des migrants</li> <li>➢ Pérennisation des événements culturels ?</li> <li>➢ Pérennisation de l'Espace migration ?</li> </ul>

**Eléments d'explication :**

- Difficultés du dialogue entre les élus et les associations de migrants
- Associations de migrants issues du Gorgol en France dispersées voire en conflit
- Pas d'espace de dialogue/de répondant formalisé au Gorgol
- Peu de confiance des migrants sur la gestion transparente des élus

**Perspectives et recommandations :**

- Poursuivre la structuration de l'Espace Migration-Développement en intégrant des personnes ressources (migrants de retour) ; renforcer la dimension plaidoyer national (politique migratoire, investissement économiques...etc.)
- Poursuivre et renforcer le dialogue élus/migrants/société civile du Gorgol
- Promouvoir l'échange entre les jeunes du Gorgol et les migrants de 2<sup>e</sup> génération sur les potentialités économiques.



Il ressort des différents entretiens que la dynamique initiée en 2008 avec la création de l'EMDK perdure et cet espace retient l'attention du Ministère en charge des Maliens de l'Extérieur<sup>31</sup>.

- **Au Mali :** « ...il nous a accompagné jusqu'à la mise en place de l'EMDK. D'autres régions et pays sont venus voir et le Grdr nous a aidé à avoir une stratégie migratoire, ce qui a renforcé les liens public-privé, faitières de toute nature, etc. Ça nous a permis d'influer sur la politique nationale [de migration] » (**Collectivité**) ; « L'EMDK a été une expérience sérieuse pour amorcer la question migration, ça a été précurseur au Mali » ; « ... Pour nous, longtemps le CRK nous a ignoré, il [le Grdr] a participé à la mise en confiance réciproque, ça surtout avec l'EMDK » (**OSC**) ; « Ils ont l'EMDK qui est un espace de référence et nous en tant qu'Etat on travaille beaucoup avec cette structure, c'est la tête pensante... » (**Etat central**)
- **En Mauritanie :** « MIDRIM... quand on est rentré dans le vif du projet, on a des résultats que nous n'attendions pas comme ce que j'ai appris grâce au travail sur le profil migratoire... ça m'a aussi permis de rencontrer les ressortissants de Riyad en France... » (**Collectivité**) ; « L'EMD du Gorgol initié avec le Grdr dans le cadre du projet PARADIS (projet dialogue interculturel et social) n'est pas animé. Il est en sommeil » (**Collectivité**).



En Mauritanie, si le projet « Migration Développement en République Islamique de Mauritanie » (MIDRIM) initié en 2017 a permis une relance de la dynamique et l'intégration des problématiques des communes urbaines (un ex-élu interrogé a confirmé qu'il avait pris conscience d'une réalité plus riche et plus complexe qu'il ne l'imaginait), l'EMDG n'est pas pour autant sorti de sa relative léthargie en dépit du soutien de l'AMPG, de son centre de ressources, eux-mêmes appuyés par la Région Centre et par le Grdr.



Les entretiens menés sur le terrain n'ont pas véritablement permis de préciser les mécanismes autour des actions entreprises et leurs impacts par rapport à la question de mobilité et la mise en place « réussie » ou pas des EMD. Cependant, plusieurs éléments constituant des points d'appui potentiels nous semblent devoir être précisé ici :

- La production de connaissances sur les migrations dont les profils migratoires participent à la prise de conscience pour ne pas dire à la découverte de plusieurs aspects de la mobilité et à la déconstruction de représentations notamment chez les élus ;
- Plusieurs acteurs mauritaniens ont indiqué que pour eux, le Grdr s'était moins occupé de structurer les diasporas des communes urbaines que celles des communes rurales. Le projet MIDRIM en ciblant Kaedi et Sélibaby apporte une réponse et des éléments d'information pour une meilleure compréhension des questions de mobilités ;
- Les remarques glanées ici et là sur la question de la migration montrent une diversité des représentations qu'en ont les acteurs locaux qui pour certains évoquaient une dimension culturelle et pour d'autres des dimensions plus économiques (échelle des solutions de développement économique proposées, attractivité de l'offre d'activité centrée sur l'agriculture, etc.).

---

<sup>31</sup> Les entretiens menés lors de la deuxième mission n'ont pas permis d'obtenir des informations exploitables pour venir alimenter l'analyse sur le thème de la mobilité.

## Résumé

La capacité des territoires appuyés par le Grdr à s'adapter aux changements semblent en bonne voie.

Les actions menées de concert avec l'ensemble des différentes catégories d'acteurs pour améliorer leur capacité à agir (structuration des organisations à différentes échelles d'action, appui organisation, mise à disposition d'outils et méthodes) a eu un effet très structurant sur chacun d'entre eux. Une plus grande autonomie est aujourd'hui acquise. L'aptitude des acteurs à reproduire les acquis est avérée mais ils ont encore une faible capacité à les valoriser. De plus, le Grdr n'a pu se dédouaner des réalités du contexte local que sont les « turn-over » des équipes, un processus de décentralisation à différentes vitesses à l'échelle du bassin du fleuve Sénégal, etc. Aussi, un appui constant du Grdr est nécessaire pour maintenir à flot les dynamiques les plus complexes (intercommunalité, transfrontalier) jusqu'à ce que ces questions puissent être prises en charge par les structures d'appui.

L'un des aspects le plus significatif de l'action du Grdr s'inscrit au niveau des individus eux-mêmes. Sa contribution à l'émergence de leaders politiques et/ou d'acteurs de développement devenus « experts en développement », et leur évolution propre sur le territoire représente une force levier en matière d'Agilité territoriale ces acteurs se retrouvant souvent à des fonctions clés sur le territoire.

Enfin, si la mise en relation des acteurs entre eux, selon une logique multi-acteur et multi-scalaire, ces liens restent encore fragiles. De plus, les interactions à l'échelle d'un même territoire entre différentes catégories d'acteurs, même si elles existent et sont encouragées par le Grdr, restent encore trop timides pour asseoir une réelle dynamique territoriale.

## 3.3 Croissance économique et sociale durable

Un nombre non négligeable d'activités économiques a été soutenu par le Grdr, à travers la mise à disposition de fonds de soutien aux initiatives de la société civile (FAIB, bourses aux projets, etc.) ou la mise en œuvre de projets de développement économique rattachés au PAIDEL ou au programme GCT selon une logique de cofinancement d'activités. **La viabilité des retombées de ces actions est aujourd'hui mitigée** comme cela a été mis en avant dans les différentes évaluations du PAIDEL. **Pourtant, les acteurs rencontrés s'accordent à dire que le Grdr a effectivement contribué au développement économique des territoires.** « *Ils ont ouvert les portes* » (OSC, Sénégal), « *il y a un début...les efforts sont à poursuivre pour qu'il y ait vraiment croissance* » (Mali), « *il y a eu un effet moteur, des coopératives de femmes se sont créées spontanément [en voyant les retombées de l'appui du Grdr auprès de femmes]* » (OSC, Mauritanie). Quelques exemples encourageants sont en effet à noter, ils viennent renforcer ces témoignages : la filière Baobab au Sénégal et au Mali attire de nouveaux investisseurs/partenaires ; la filière horticole (au Mali) qui alimente entre autre le marché de Bamako.

Figure 7 : Extrait du rapport d'évaluation PAIDEL 3 en lien aux activités économiques

Les activités menées sur le PAIDEL-CT	Commentaires des évaluateurs PAIDEL-CT				
<p><b>L'appui aux dynamiques territoriales de développement économique régional</b></p> <p>Cet appui devait consister à faire émerger des stratégies territoriales régionales pour le développement économique. Les collectivités territoriales devaient conduire des actions d'aménagement de leur territoire et à attirer des investissements productifs et des entrepreneurs vers leurs territoires.</p> <p>D'une manière générale, les activités conduites au titre de cet axe ont contribué à la production des connaissances, mettant en relief les potentialités économiques des régions et à la mobilisation des acteurs autour de la problématique du développement économique. Les connaissances ainsi produites pourront être exploitées lors des prochaines phases pour l'élaboration de stratégies territoriales de développement économique.</p> <p><b>L'appui à la structuration et au développement des filières économiques régionales</b></p> <p>Il s'agissait prioritairement d'identifier des filières porteuses pour le développement régional. Elles devaient bénéficier d'un accompagnement dans leur structuration, d'un plan d'appui et de développement de la filière, de recherche de PTF, d'appui à la promotion des filières auprès d'éventuels investisseurs, de réseaux de commerçants et de consommateurs, etc. Les activités prévues sont des études, des formations, des voyages d'échanges, des appuis à la structuration des acteurs, etc.</p> <p><b>L'accompagnement à l'entrepreneuriat</b></p> <p>Ce troisième volet visait à accompagner les porteurs individuels ou collectifs de projets économiques dans une perspective de création d'entreprises et d'investissements productifs. La démarche, similaire à l'ensemble des interventions du PAIDEL-CT prévoyait la mise en place de dispositifs et d'outils capables d'accompagner l'entrepreneuriat local. Des actions d'information/sensibilisation, d'accueil-orientation, de formation, de mobilisation de dispositifs financiers, d'accompagnement-coaching entrepreneurial étaient programmées</p>	<p><b>Développement économique local : des efforts à poursuivre</b></p> <p>Le résultat attendu de l'axe 3, <b>développement économique local</b>, était formulé comme suit : « Des processus de développement économique local et des initiatives entrepreneuriales sont accompagnés pour accroître les revenus tant pour les populations que pour les collectivités. »</p> <p>Les activités conduites ont permis de produire de la connaissance sur les différentes potentialités des régions d'intervention du programme. Dans chaque région, deux types d'action sont en cours : l'octroi de « bourses » aux porteurs de projet et l'accompagnement aux micro-entreprises rurales. Pour chaque type d'action, il y a des réussites et des difficultés, particulièrement en ce qui concerne les MER (GIE transformation laitière de Dembacané, GPF de l'espace d'irrigation de Ngouronne, laiterie de Kaédi, etc.). Des efforts sont à poursuivre pour affiner davantage la stratégie d'accompagnement économique des acteurs.</p> <p><b>Une approche économique encore hésitante et inachevée</b></p> <p>La lutte contre la pauvreté est au cœur des champs d'action du Grdr, dont les zones d'intervention (Kayes, Matam, Tambacounda, le Gorgol et le Guidimakha) sont des régions à indice de pauvreté particulièrement élevé. Ces régions, fort éloignées des capitales semblent parfois même oubliées par les intervenants externes. Comment, dans un tel contexte, promouvoir le développement économique de ces régions ? C'est une problématique phare sur laquelle le Grdr a voulu travailler dans le cadre de la mise en œuvre de cette troisième phase du PAIDEL. En effet, fort des acquis des Phases 1 et 2 du programme antérieurs, le Grdr a entrepris, cette fois-ci, de s'investir dans le développement économique local. Cette ambition devait se concrétiser par la mise en œuvre d'actions pertinentes susceptibles d'apporter des réponses aux besoins d'augmentation des revenus et du pouvoir d'achat des populations tout en augmentant les ressources des collectivités territoriales.</p> <p>La stratégie de mise en œuvre du développement économique local s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les compétences des collectivités territoriales, notamment celles qui consacrent la région comme moteur du développement économique, social, culturel et environnemental et faisant d'elle le lieu de mise en cohérence des planifications nationales et locales,</li> <li>- Les capacités des collectivités territoriales à contribuer au développement économique en agissant comme prestataires de service, organes régulateurs et catalyseurs (création d'un environnement favorable),</li> <li>- La conviction que le secteur agricole dans les zones rurales offre des potentialités de contribuer de façon significative au développement économique local en Afrique,</li> <li>- Une approche territoriale au moyen de laquelle les collectivités territoriales, le secteur privé et la société civile collaborent afin de développer l'économie locale.</li> </ul> <p>C'est ainsi que pour la mise en œuvre du PAIDEL-CT, trois volets complémentaires d'activités devant concourir à l'atteinte des résultats de l'axe « développement économique local » ont été définis.</p>				
<b>Acquis et insuffisance de la démarche Développement Economique Locale (DEL)du Grdr selon les évaluateurs du PAIDEL-CT</b>					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Acquis/points forts</th> <th style="width: 50%;">Insuffisances/contraintes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Intérêt pour la triple démarche : approche filières, territoires et entrepreneuriat.</li> <li>➢ Identification et priorisation des filières porteuses.</li> <li>➢ Equipements des producteurs/octroi de bourses aux porteurs de projets</li> <li>➢ Renforcement de l'esprit coopératif</li> <li>➢ Libre organisation des bénéficiaires des Fonds ESS (collectifs/individuel)</li> <li>➢ Renforcement des capacités techniques des acteurs accompagnés (formation)</li> <li>➢ Connexion sur le double espace : missions de restitution auprès des migrants et des partenaires de coopération décentralisée.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Finalisation tardive des études filières</li> <li>➢ Absence d'une vision et d'un plan stratégique d'accompagnement filière</li> <li>➢ Faible articulation entre développement économique local et les autres axes du programme,</li> <li>➢ Faible prise en compte des centres d'intérêts des migrants dans la priorisation des filières,</li> <li>➢ L'instabilité des ressources humaines</li> <li>➢ Montants faibles des « bourses » allouées aux femmes bénéficiaires d'appui</li> <li>➢ Absence de mobilisation des acteurs bancaires et IMF en termes d'accompagnement à l'entrepreneuriat local</li> <li>➢ Projet entrepreneuriat féminin selon l'approche appui aux activités génératrices de revenus Nombre de bénéficiaires faible</li> <li>➢ Faiblesse de l'animation et du suivi.</li> <li>➢ Absence d'accompagnement-coaching entrepreneurial</li> <li>➢ Faiblesse des perspectives sur le double-espace : renforcer les dynamiques autour des pratiques d'ESS ?</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Acquis/points forts	Insuffisances/contraintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Intérêt pour la triple démarche : approche filières, territoires et entrepreneuriat.</li> <li>➢ Identification et priorisation des filières porteuses.</li> <li>➢ Equipements des producteurs/octroi de bourses aux porteurs de projets</li> <li>➢ Renforcement de l'esprit coopératif</li> <li>➢ Libre organisation des bénéficiaires des Fonds ESS (collectifs/individuel)</li> <li>➢ Renforcement des capacités techniques des acteurs accompagnés (formation)</li> <li>➢ Connexion sur le double espace : missions de restitution auprès des migrants et des partenaires de coopération décentralisée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Finalisation tardive des études filières</li> <li>➢ Absence d'une vision et d'un plan stratégique d'accompagnement filière</li> <li>➢ Faible articulation entre développement économique local et les autres axes du programme,</li> <li>➢ Faible prise en compte des centres d'intérêts des migrants dans la priorisation des filières,</li> <li>➢ L'instabilité des ressources humaines</li> <li>➢ Montants faibles des « bourses » allouées aux femmes bénéficiaires d'appui</li> <li>➢ Absence de mobilisation des acteurs bancaires et IMF en termes d'accompagnement à l'entrepreneuriat local</li> <li>➢ Projet entrepreneuriat féminin selon l'approche appui aux activités génératrices de revenus Nombre de bénéficiaires faible</li> <li>➢ Faiblesse de l'animation et du suivi.</li> <li>➢ Absence d'accompagnement-coaching entrepreneurial</li> <li>➢ Faiblesse des perspectives sur le double-espace : renforcer les dynamiques autour des pratiques d'ESS ?</li> </ul>	
Acquis/points forts	Insuffisances/contraintes				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Intérêt pour la triple démarche : approche filières, territoires et entrepreneuriat.</li> <li>➢ Identification et priorisation des filières porteuses.</li> <li>➢ Equipements des producteurs/octroi de bourses aux porteurs de projets</li> <li>➢ Renforcement de l'esprit coopératif</li> <li>➢ Libre organisation des bénéficiaires des Fonds ESS (collectifs/individuel)</li> <li>➢ Renforcement des capacités techniques des acteurs accompagnés (formation)</li> <li>➢ Connexion sur le double espace : missions de restitution auprès des migrants et des partenaires de coopération décentralisée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Finalisation tardive des études filières</li> <li>➢ Absence d'une vision et d'un plan stratégique d'accompagnement filière</li> <li>➢ Faible articulation entre développement économique local et les autres axes du programme,</li> <li>➢ Faible prise en compte des centres d'intérêts des migrants dans la priorisation des filières,</li> <li>➢ L'instabilité des ressources humaines</li> <li>➢ Montants faibles des « bourses » allouées aux femmes bénéficiaires d'appui</li> <li>➢ Absence de mobilisation des acteurs bancaires et IMF en termes d'accompagnement à l'entrepreneuriat local</li> <li>➢ Projet entrepreneuriat féminin selon l'approche appui aux activités génératrices de revenus Nombre de bénéficiaires faible</li> <li>➢ Faiblesse de l'animation et du suivi.</li> <li>➢ Absence d'accompagnement-coaching entrepreneurial</li> <li>➢ Faiblesse des perspectives sur le double-espace : renforcer les dynamiques autour des pratiques d'ESS ?</li> </ul>				

Si la croissance économique reste une dynamique complexe à évaluer, un certain nombre de leviers favorables à une dynamique économique, induits par l'intervention du Grdr, ont pu être observés sur le terrain. Cette partie vise à mettre en avant ces différents points. Les acteurs centraux de l'analyse sont les acteurs économiques (GIE, coopérative féminine, fédération paysanne, etc.). Ils sont mis en perspective avec les autres acteurs du territoire mais aussi avec les différentes couches de la société.

### 3.3.1 L'approche Grdr comme moteur d'une dynamique territoriale favorable à l'amélioration des conditions de vie

➤ **Une mise en application de concepts**

*Implication des diasporas dans les stratégies locales*

*Repositionnement des diasporas par rapport à l'évolution des processus de décentralisation (investissements productifs)*



« La méthode que nous a apporté le Grdr était novatrice. Cela a suscité un engagement et un éveil des populations dans leur prise en charge et leur capacité à se mouvoir dans leur propre activité économique », (collectivité, Sénégal).

L'exercice purement théorique de la planification ne peut rencontrer une appropriation entière par l'ensemble des parties prenantes. Toute personne a besoin d'apprécier les résultats concrets d'une nouvelle méthode qui lui est proposée. Fédérer les acteurs en faveur d'un changement passe donc par la réalisation d'actions concrètes. Le Grdr s'est inscrit dans cette logique soit en appuyant des initiatives locales à travers des fonds de soutien ou bourses, soit par la mise en application de programmes thématiques concrets issus des plans de développement précédemment réalisés.

Cette approche a permis à la fois à la population d'appréhender les retombées de la démarche à laquelle ils ont participé, mais aussi aux collectivités de mettre en application les concepts et de fonctionner selon les nouveaux moyens disponibles sur le territoire (fonction de l'ADL, fonds de soutien aux initiatives, mise en place de comités de suivi, implication de la diaspora, etc.).

L'implication de la diaspora en matière de développement socio-économique semble avoir également évoluée, ou tout du moins être plus visible et cohérente à l'échelon communal mais aussi intercommunal. « Je n'ai pas travaillé sur ce sujet [diaspora] mais il y a une réelle évolution de l'implication des migrants. La grande thématique du Gorgol et du Guidimakha était la sécurité alimentaire. J'ai l'impression que la thématique du développement est mieux prise en charge par les migrants. ... » (Partenaire, Mauritanie). « ... celle [la diaspora] du Guidimakha est très engagée dans le développement local. Elle participe à la mise en place d'infrastructures et dans le domaine social (ambulance). J'ai été émerveillé à BOULLY où la diaspora investit beaucoup et prend en charge le centre de santé » (Etat déconcentré, Mauritanie).

Un exemple significatif de la mobilisation de la diaspora sur le développement de son territoire est le programme PADI. Ce programme a été soutenu dans sa construction par le Grdr. Il permet tous les ans, ce depuis sa mise en place en 2003, de financer des actions de développement essentiellement économique à partir d'un fonds alloué par les compagnies aurifères en activité aux bénéficiaires des villages de la commune de Sadiola impactés par l'exploitation. « L'étude pour préparer le programme PADI et savoir quels axes de développement nous devons travailler a été faite par le Grdr. Il est ressorti comme axes prioritaires d'appui : le développement de l'agriculture, le soutien de la microfinance pour soutenir les petites entreprises et le renforcement de capacités des personnes comme l'alphabétisation. Chaque année nous refaisons un plan d'actions... Depuis la création du programme PADI, tous les ans nous menons des activités sur ces thématiques grâce à l'alimentation du fonds par les compagnies minières. » (Diaspora, Mali).



La singularité de l'action et de ses retombées sur les territoires est basée sur l'importance que le Grdr porte à la mise en relation des acteurs d'un même espace. « *Dans le cadre d'un voyage en France du président du comité de pilotage [espace de concertation] avec le conseil municipal, nous avons fait le lien avec la diaspora. C'est à l'issue de cela que le projet de création d'un collège est né* ». (**Collectivité, Sénégal**) ; « *C'est le Grdr qui a permis la mise en contact avec [la collectivité territoriale française]. Je suis allé trois fois en France [les rencontrés]. Il me semble que chaque année il donne environ 10 000 €. Nous avons eu beaucoup de projets. Nous développons maintenant la maison de la femme qui comprend un atelier de couture, une savonnerie, la coiffure, etc.* » (**OSC, Mali**). Pour l'époque, cette vision et manière de faire, à l'échelle d'une structure comme le Grdr, était particulièrement précurseur.

Au-delà d'une action sur un format « projet », cela induit la réalisation de nouvelles actions sur le territoire, qui se prolongent dans le temps, et contribuent à leur tour au développement économique du territoire. Le repositionnement des diasporas par rapport à l'action, soit pour passer d'une échelle d'intervention village à une échelle communale, soit pour se positionner comme ambassadeur du territoire, à un impact significatif et des retombées qui s'inscrivent dans le temps sur le territoire en matière de développement socio-économique. Il peut être cité en exemple les coopérations décentralisées, développées avec des collectivités territoriales françaises en lien avec la diaspora, initiées sous l'impulsion du Grdr qui perdurent et sont actives, observables sur les trois territoires des trois pays.

Dans une logique d'apprentissage et d'approche multi-acteurs, l'approche filière peut aussi être citée en exemple. Le Grdr a montré la volonté de faire le développement en utilisant les outils et approches comme il se doit, dans leur complexité de réalisation par rapport au temps projet, sans les pervertir ni les abroger, au nom d'une exemplarité et d'un apprentissage par l'action pour les acteurs de terrain – non connaisseurs de ces méthodes. On retrouve encore ici la nécessité pour le Grdr de faire le lien entre tous les objectifs qu'il vise autour de la dynamique du territoire et la nécessité de garder une certaine éthique – une ligne de conduite. Ces études ont pu servir de base de travail au Grdr pour la concrétisation d'actions mais aussi à d'autres partenaires qui se sont appropriés le sujet et ont développé des programmes d'intervention (cas des études filières au Mali selon la déclaration des acteurs enquêtés). « *On a fait du benchmark sur le développement des filières, du coup notre région est en avance sur pas mal de régions. Nous sommes dans les premiers à avoir un plan de développement des filières. Quand la GIZ est venue, elle a vu qu'on avait presque tout fait. Du coup, il n'y avait plus qu'à mettre le tout en cohérence* » (**Collectivité**) ; « *Au niveau du CRK dans le programme GCT avec le Grdr on connaît aujourd'hui les potentiels de chaque cercle. Exemple dans la commune de Segala à Mouline et Kalao on a une unité de transformation des fruits de Baobab. Fierté de notre région parce que c'est une des 3 filières porteuses et avec la signature du Contrat Plan Etat Région CPER, le CRK l'a mise en avant. De la petite unité initiée par le Grdr on va aller à une grosse unité ; Cette conscience des potentiels existe aussi au niveau des communes* » (**Collectivité**).

Sur les exemples d'actions examinés sur le terrain dans le cadre de cette étude, l'accompagnement dans le temps et la relation de proximité du Grdr ont été des facteurs de réussite pour les actions menées, permettant d'éviter certaines difficultés liées au contexte d'intervention dont les changements politiques, et le temps du programme – bien souvent incompatibles avec la logique de développement de pratique.



« *L'unité de lait ne marche plus depuis plus d'un an. Au départ nous étions 10 femmes, puis 4, 3... Nous n'avions pas de local, les vaches ne produisaient pas assez de lait, le lait à la revente coûtait trop cher... l'idée*

ne venait pas de nous mais du président... » (**OSC, Sénégal**). Les approches « classiques » d'intervention (au regard des instances internationales) choisies par le Grdr pour répondre aux différents objectifs de l'action ne lui offre que peu de marge de manœuvre pour sortir des limites connues de ces méthodes en termes de pérennisation des bénéficiaires de l'action.



**Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio**



Moussa Sissoko (en blanc)  
Président de l'antenne de Sadiola de l'ARCSF  
Mali



Ibrahim Sarr  
membre de l'EMDK et membre du CA du Grdr  
Mali

### ➤ Une forme d'attractivité des territoires



L'attractivité d'un territoire résulte de la combinaison de différents facteurs objectifs mais aussi subjectifs.

- **Au Sénégal :** « le Grdr a travaillé avec des universitaires, ça a donné des choses très intéressantes avec des apports à contre-courant des préjugés. Pour les élus, les monographies c'est du pain béni. Bakel est une zone attractive et solvable par exemple pour les artisans qui viennent s'y installer » (**Partenaire**)
- **Au Mali :** « Il a [le Grdr] toujours travaillé sur des zones difficiles où personne ne voulait aller. Il a rendu les choses faciles, maintenant les autres [opérateurs] viennent. Kayes est maintenant une zone où les gens viennent des autres parties du Mali » (**Partenaire**) ; « Même dans ce domaine, elles [les intercommunalités] se sont révélées être des collectivités qui ont pu avec le Grdr mettre en place du développement économique sur leurs territoires. Le constat est clair, de plus en plus on voit l'émergence d'entreprises agricoles. De plus en plus les acteurs du territoire investissent dans des petites activités comme l'ébénisterie même dans les villages. On ne voyait que des périmètres maraîchers collectifs, on a des fermes gérées individuellement qui émergent » (**Grdr**) ; «... nous n'avions pas d'outils, il [le Grdr] nous a aidés à avoir des outils de diagnostic de territoire, on a pu identifier les filières économiques et leur développement et on les a inscrites dans notre plan de développement (**Etat déconcentré**)».
- **En Mauritanie :** « Ne sachant pas quelles étaient les filières porteuses de la région, on les a toutes répertoriées et on a défini les 10 filières prioritaires... On a décidé de soutenir la patate douce en accompagnant la mise en place d'un GIE (commune de FOUM GLEITA)... On a pensé développer des chaînes de transformation et nous avons mis en connexion la commune et le marché urbain de Nouakchott... Le GIE continue la production de couscous. Ces produits ne sont pas labellisés mais se vendent aussi à l'étranger. Là, il y a développement économique parce qu'il y a bénéficiaires. Nous n'avons pas eu de fonds pour faire la même chose pour d'autres filières » (**Grdr**) ; « A travers le PAIDEL, il y avait le FAIB, c'était apprécié. Les gens soutenus continuent leurs activités. Des mini-laiteries ont été faites, c'étaient des petites choses mais ça marche encore » (**Collectivité**) ; « Le Grdr nous a appuyé à la mise en place d'un abattoir et de boucheries [aménagement de stand sur la zone de marché] ....La priorité pour le client reste d'avoir de la bonne viande. Si je n'arrive pas à en trouver il ira à côté, nous avons eu une formation pour cela...j'ai augmenté ma clientèle, les gens même de l'autre côté du fleuve [côté Sénégal] viennent car ils savent qu'il y a un abattoir qui est propre » ; « L'image du Gorgol et du Guidimakha a changé... on a su faire émerger nos régions au plan national » (**Grdr**) ; « Le Guidimakha devient attractif, il y a un engouement, certainement ... le Grdr a sa part là-dedans » (**Etat déconcentré**).

L'investissement fait autour des monographies et de l'Atlas, les témoignages des élus des territoires d'implication du Grdr auprès de leurs pairs, les remontées d'information et/ou d'outils via les services déconcentrés des Etats, le relatif dynamisme des partenariats (coopération décentralisée notamment), le caractère à tout le moins pionnier d'actions menées dans les territoires enclavés situés aux confins des pays inspirants peu ou prou les politiques nationales, constituent une somme de facteurs qui ont contribué à modifier le regard porté sur ces territoires.

De plus, le travail mené dans le domaine économique d'abord sur la structuration des organisations de producteurs, sur la création d'activités puis plus récemment sur les filières y compris non agricoles pourrait avoir également participé de cette attractivité.

Enfin, comme précédemment souligné, la logique d'une certaine complémentarité entre communes sur la valorisation des potentialités économiques d'un territoire contribue sans nul doute à renforcer l'impact de cette attractivité.



Le principal impact réside dans l'évolution positive de l'image de ces territoires. Sans que l'on puisse apprécier le poids réel des retombées, plusieurs témoignages (Cf. ci-dessus) en donnent des illustrations concrètes de nature différente : retour dans les communes au moment de la retraite ou même avant, de fonctionnaires qui s'impliquent dans le développement local, investissements réalisés par des « migrants » intérieurs dans des activités de production agricole, développement d'activités d'artisanat y compris dans les villages par des personnes venant d'autres régions des pays concernés.

Cette attractivité pourrait encore être renforcée par l'opérationnalisation et le changement d'échelle du développement des filières porteuses identifiées à l'aune de ce qui est prévu autour des PFNL issus du Baobab et du passage de la création de « petites » unités de transformation à un projet d'une ou d'unités plus conséquentes de transformation plus industrielle.



Ce point n'a pas été abordé par la mission et aucun témoignage n'a pointé de limite particulière. Cependant, il nous semble que l'éloignement et/ou les conditions d'accès physiques à ces territoires pourraient constituer une limite au déploiement d'une économie de production à des fins non résidentielles alimentant les marchés des capitales régionales et nationales voire au-delà. De même, le niveau des services à la population comme les TIC et l'électricité pourraient constituer un frein potentiel pour le maintien et/ou le retour des jeunes sur ces territoires.

Certains de ces territoires sont « attractifs » pour de nouvelles populations du fait d'une activité informelle (l'orpaillage) plus vécue aujourd'hui comme une contrainte et mal maîtrisée localement que comme une opportunité. Ce désir de valorisation est pris en compte dans l'action du Grdr par l'approche intercommunale, la concrétisation d'action n'a toutefois pas encore abouti.

➤ **Des actions qui s'inscrivent dans la lutte contre le changement climatique**



Comme première contribution au changement climatique, le Grdr a prôné le développement d'une agriculture naturelle sur les activités qui nous ont été données de voir. « *Je fais le microjardinage [agriculture de case hors sol pour l'essentiel] grâce au Grdr. J'utilise des pesticides naturels* » (femme, Sénégal). Cette logique rayonne au-delà de l'action directe d'appui au développement des activités agricoles. Un jeune sénégalais témoigne « *Je suis un entrepreneur agricole. J'ai aussi un engagement associatif. Notre association a été associée à une campagne de sensibilisation à l'environnement menée dans les quartiers. Depuis, je me suis mis à faire du bio* ». La remobilisation des connaissances sur d'autres actions se retrouve également dans la démarche de lutte contre le changement climatique – chaque action du Grdr étant prétexte à la conscientisation et à l'information des acteurs du territoire.

Il s'engage plus en avant sur certains sujets environnementaux comme l'appui à la conservation et la gestion des ressources naturelles. Le programme DEDE, au Sénégal, encourage une gestion concertée des terroirs, durable et économiquement viable. « *L'approche développée est une approche globale. Une approche filière complète qui prend en compte les équipements, la formation technique, l'obtention d'une autorisation FRA [pour la commercialisation des produits], basée sur une étude, c'est rare... Les produits de l'étude ont aussi bien été utilisés par le Grdr pour mener son action que par le CORENA pour la recherche de partenaires. Un autre partenaire est venu pour renforcer l'action* », CORENA.

Figure 8 : Etude de cas évaluative - extraite de l'évaluation du PAIDEL 3

6
Développement économique durable et écocitoyenneté (DEDE) – Valorisation des produits forestiers dans la réserve naturelle communautaire du Boundou

**Axe 3 :** Développement économique local

**Résultat 3 :** des processus de développement économique local et des initiatives entrepreneuriales sont accompagnés pour accroître les revenus tant pour les populations que pour les collectivités

**Date :** Déc.2012 (Arrivée de l'ADL en avril 2013) – Déc.2015

**Acteurs concernés :** Conseil régional de Tambacounda, ARD Tambacounda, 4 communautés rurales de la RNC, Conservatoire de la Réserve Naturelle (CORENA), Inspection des Eaux et Forêts, Direction de l'Aménagement du Territoire (Service Développement durable), Conseil Général de l'Isère, CFSI



Pourquoi ?	Acquis/Points forts	Insuffisances/Points faibles
<p>Les produits forestiers non ligneux jouent un rôle important dans le développement économique du Sénégal. Pourtant, les difficultés climatiques et économiques amènent les populations à s'orienter vers l'exploitation abusive de la forêt qui met en péril son équilibre environnemental. La RNC Boundou (120 000ha) est une importante réserve de biosphère et un espace de cogestion dédié à la protection d'un écosystème dégradé et menacé où vivent 6000 habitants. Les stratégies visant le renforcement de la protection de la réserve ont une finalité environnementale, mais relèvent également de prévisions économiques durables.</p> <p><b>Ce qui était prévu :</b></p> <p>Coupler des activités de préservation de la zone à des activités d'exploitation raisonnée dans la RNC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation et formation en écocitoyenneté</li> <li>- Appui aux filières et micro entreprises (organisation et renforcement des producteurs et des transformatrices)</li> <li>- Mise en place de dispositif de transformation et de commercialisation+développement d'un label RNC</li> </ul> <p><b>Ce qui a été réalisé :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes sur les filières économiques porteuses &gt; focus sur les filières baobab et jujube</li> <li>- Mise en place de 10 cadres de concertation villageois et inter villageois</li> <li>- Séances de sensibilisation à l'environnement dans les écoles</li> <li>- Mise en place et formations de 10 groupements de producteurs récoltants</li> <li>- Mise en place et formation de 8 groupements de femmes transformatrices</li> <li>- Voyages d'échange</li> <li>- Unités de transformation en cours de construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intégration du projet DEDE dans le plan de gestion de la réserve (actions prioritaires) et dans la dynamique générale de la RNC (préservation environnementale et développement économique), en compléments d'autres projets économiques et en lien avec les études filières</li> <li>➤ A favorisé l'esprit entrepreneurial des femmes (cohésion et solidarité)</li> <li>➤ Démarche intégrée préservation environnementale/appui économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CORENA financièrement dépendant du CG Isère</li> <li>➤ Manque de communication/coordination technique entre les acteurs du projet –rapports et réunions de suivi (Grdr/CORENA/ARD/CG Isère...)</li> <li>➤ Risque de confusion entre la répartition par village du projet DEDE et la répartition zonale des comités de gestion de la RNC.</li> <li>➤ Difficulté d'écoulement du stock (stratégie de commercialisation non aboutie) / Découragement des transformatrices</li> </ul>
<p><b>Éléments d'explication :</b></p> <p>Il y a de multiples acteurs et projets au sein de la RNC, ce qui peut créer de la dispersion et des positionnements opportunistes des bénéficiaires. La coordination entre les acteurs et l'implication des bénéficiaires est fondamentale pour la cohérence et la pérennité des initiatives. Il est encore tôt pour se prononcer sur les résultats du projet</p>		
<p><b>Perspectives et recommandations :</b></p> <p>Renforcer la mutualisation et les échanges réciproques avec les autres partenaires de la RNC.</p> <p>Poursuivre et renforcer la stratégie de commercialisation et de labellisation</p> <p>Perspectives de partenariats sur d'autres projets économiques dans le cadre de la mise en œuvre du plan de gestion de la RNC / Renouvellement de la convention avec le CG Isère.</p>		

### 3.3.2 L'action Grdr favorable au développement du capital humain et économique

#### ➤ Le développement de l'esprit d'entrepreneuriat notamment féminin

*Empowerment : jeunes, femmes, etc.*



Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio



Moussa Diallo  
Agriculteur  
Sénégal



Hajiratou Ba  
ancienne mairesse de Gouraye  
Mauritanie



« Aujourd'hui je suis plus sur une sécurisation économique que sur un développement économique » (OSC, Sénégal)

On peut distinguer deux types d'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat de nécessité et l'entrepreneuriat d'opportunité<sup>32</sup>. L'entrepreneur de nécessité répond à une obligation de survie, pour échapper à une situation de chômage ou d'inactivité. La nécessité est le facteur stimulant l'individu pour entreprendre. A l'inverse, l'opportunité dans l'action entrepreneuriale renvoie à un individu en quête de profits, de réalisation de soi ou encore d'épanouissement personnel, non induit par une question de précarité. L'un des premiers impacts qui ressort de manière significative est que l'accompagnement du Grdr semble avoir permis d'encourager l'esprit d'initiative. Comme l'émergence de leaders politiques précédemment évoquée, l'action du Grdr a renforcé la capacité d'agir des acteurs pour le développement de leurs activités génératrices de revenus.

Dans le cas des actions du Grdr, nous pouvons même parler de valorisation de l'entrepreneuriat. Les actions du Grdr ont cherché à mobiliser et intéresser les deux types d'entrepreneur, de nécessité et d'opportunité. Aussi, on retrouve des retombées très différentes d'un individu à l'autre, d'une organisation à l'autre (les motivations de départ mais aussi de poursuite de l'activité n'étant pas les mêmes)<sup>33</sup>.

Pour la première catégorie d'acteurs, si retombées il y a, on retrouve plutôt des activités génératrices de revenus permettant une amélioration du quotidien. Pour les acteurs rencontrés ayant des parcours de réussites plus évidents, on retrouve plutôt les critères de motivation de la deuxième catégorie. Aussi, l'action du Grdr a favorisé l'émergence d'entrepreneurs auprès d'une partie des acteurs soutenus. C'est la révélation d'un esprit d'entrepreneur, basé sur une forme d'épanouissement personnel, qui prévaut dans notre étude comme impact significatif. « Je vends au niveau national. C'est depuis que le Grdr m'a amené à la foire...je fais du riz étuvé. J'ai connu cette technique par le Grdr, qui m'a dit comment faire pour écouler mes surplus

<sup>32</sup> Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création ? Olivier Giacomini, Franck Janssen, Jean-Luc Guyot, 2016.

<sup>33</sup> La situation de référence reste difficile à établir initialement. Ceci ne permet donc pas d'adapter la réponse à ces deux catégories d'acteurs ce qui impacte logiquement la viabilité et les effets de l'action.

de production. Il m'a mis en relation avec la SAED...On a aussi travaillé sur la production de semences... Je suis dans un GIE. Le Grdr nous a aidés à le formaliser et le redynamiser... J'ai développé d'autres activités. Je m'intéresse aujourd'hui au maïs et à sa transformation, c'est un programme d'Etat. C'est une activité que je fais avec ma femme, qui fait les recettes...» (OSC, Sénégal)



En termes d'approche du Grdr, le suivi des activités, ou plutôt des entrepreneurs, fait partie à part entière de la réussite de la démarche. Le suivi des personnes est assuré par le Grdr sur une échelle de temps long (au-delà du temps projet). Il peut être confié aux partenaires d'accompagnement pendant le temps projet ce qui renforce des liens humains et structurels entre les acteurs des territoires (au Sénégal, une partie de l'accompagnement des femmes est assuré par la SAED dans le cadre de ses prérogatives. En Mauritanie, les maisons familiales et rurales (MFR) suivent les associations de jeunes, etc.).

La structuration des acteurs en collectifs puis en réseaux est également un levier important de réussite pour la pérennisation des bénéficiaires de l'action. Le Grdr a structuré les acteurs en collectifs et leur a donné les moyens des outils, des méthodes de travail, une organisation pour améliorer leur capacité à agir. Le passage d'entrepreneur isolé à entrepreneur relié, pour un bénéficiaire individuel ou collectif<sup>34</sup>. Aussi, le travail à double niveau sur la montée en compétences de certains leaders au sein d'un groupe, tout en insufflant/préservant un esprit collectif dans la démarche entrepreneuriale, est un point marquant de l'approche Grdr.

- **Au Mali** : « Il [le Grdr] a travaillé depuis 20 ans à la structuration de groupements de femmes, de producteurs, d'horticulteurs, ce qui fait qu'on peut aujourd'hui accompagner ces organisations, ce qui peut offrir une alternative à la migration mais jusqu'à présent ce sont de petits projets parce que le Grdr est une petite ONG » (Collectivité).
- **En Mauritanie** : « Le Grdr a formé des Leaders des coopératives et unions de coopératives dont les femmes qui n'avaient pas avant de travail collectif... Quand on voit des coopératives décrocher de gros financements, c'est grâce au travail du Grdr » (Grdr) ; « c'est grâce à l'arrivée du Grdr que les femmes ont consolidé les acquis d'un projet précédent et qu'elles se sont dit, on va bouger. Les gens tendent vers l'entrepreneuriat personnel et des jeunes se sont organisés seuls. Tout ça est lié à l'introduction du maraîchage dans le Gudimakha pour les femmes, et les autres se sont dits pourquoi pas nous ! » (Collectivité).
- **Au Sénégal** : « le Grdr a accompagné les femmes à mettre en place trois unités de transformation : céréales, patates douces et fruits et légumes. En lien avec la réserve naturelle [du Boundou], le Grdr a également accompagné des femmes sur la transformation du pain de singe en les organisant autour d'un GIE et elles ont obtenu l'autorisation de fabrication de l'ITA qui les a formées à faire des biscuits alors qu'au départ les communautés ne voulaient pas que les femmes fassent cette activité. Elle a même donné du foncier pour construire l'unité de transformation. Elles sont maintenant autonomes (5 unités fonctionnelles) pour leurs activités » (Grdr) ; « Dans notre approche CSLCP, on a développé l'entrepreneuriat rural féminin et jeunes. On a travaillé avec des groupements de femmes qui initialement n'avaient pas la capacité de transformation, à l'émergence de microentreprises privées. On les a accompagnées à créer des unités de transformation : jujube, patate douce, céréales, et sur Goudiri (Tambacounda), pain de singe ». (Grdr).

Le renforcement de capacités des acteurs à travers la dynamique collective, entre autre la capacité de gestion d'une organisation, permet également aux plus habiles de remobiliser ce savoir pour le développement d'autres activités.

---

<sup>34</sup>Les formats varient selon les groupes ou les organisations rencontrés

Enfin, la mise à disposition d'outils financiers pour la réalisation d'actions de développement a permis aux acteurs de concrétiser leurs propres initiatives et d'agir sur leur propre développement par la mise en place de petites activités génératrices de revenus (maraichage, embouche bovine, boucherie...).



Les bourses et fonds de soutien ponctuels attribués aux acteurs économiques, dont les femmes, ont pu consister à un appui complémentaire (achat de grillages et de petits matériels pour le développement de l'activité maraichères par exemple), ne prenant pas en compte l'action dans sa globalité. Aussi les retombées de ces appuis sont partielles et plutôt axées sur l'amélioration des moyens de subsistances / ou de la pénibilité du travail. De plus, leur pérennité, sans une intervention complémentaire extérieure autre, est à nuancer.

➤ **Le développement économique comme levier d'insertion des jeunes**



Bien que des mécanismes de développement en lien avec l'insertion économique des jeunes aient été mis en place récemment, il est encore trop tôt pour en apprécier les impacts et les limites comme levier d'insertion des jeunes.

Il peut déjà être remarqué que le principe de mise en lien/relation ancré dans l'approche terrain du Grdr amène une cohésion entre développement économique et développement social.



Deux exemples probants ont pu être observés sur le terrain en ce sens.

Au Sénégal, l'appui aux groupements d'intérêt économiques en faveur des jeunes a été mis en lien avec les jeunes diplômés des écoles de Bakel en mal de débouchés. Si les entretiens avec ces créateurs d'entreprises n'ont pas démontré une réussite flagrante en termes de développement économique, il doit être souligné l'importance de la mise en corrélation entre formation professionnelle et débouchés – dans le cadre d'une recherche de dynamique territoriale et d'attractivité. Cette cohérence dans l'action va encore plus loin. L'école à l'origine de la demande est un centre de formation public qui a été cofinancé par la diaspora à travers le PAISD (hors cadre de l'intervention Grdr). Elle défend la mobilité de la jeunesse et souhaite mieux les armer à travers la formation professionnelle. L'école a une approche transfrontalière. On retrouve ici le principe de mise en cohérence des acteurs autour d'une logique de dynamique territoriale également dans le choix même des partenaires que le Grdr décide d'appuyer.

Un autre exemple montrant cette cohérence dans l'action a été observé en Mauritanie sur le projet JPA<sup>35</sup>. L'approche méthodologique choisie pour permettre d'identifier et de sélectionner les associations de jeunes qui verront leurs activités génératrices de revenus soutenues par le projet permet de toucher un nombre

---

<sup>35</sup> Projet satellite du programme GCT selon la logique de cofinancement.

important de structures et de leur donner un minimum d'armes pour leur permettre d'agir. Le Grdr a d'abord fait un recensement des associations de jeunes et un état des lieux. Il y avait plus de 80 associations actives sur les communes et potentiellement éligibles. Après un an d'accompagnement, seule une dizaine d'entre elles ont reçu une subvention pour monter leur projet. *«L'approche est très constructive. Avec les autres partenaires, on doit juste postuler. Là il y a eu tout un accompagnement. Au final, seules quelques associations ont bénéficié de l'aide financière mais le processus d'accompagnement et de sélection est très formateur pour nous [l'association]. Même s'il n'aboutit pas au financement du projet, cela aide à structurer l'association » (OSC, Mauritanie).*

Cet appui a également permis le renforcement du réseau jeunesse, qui a été impliqué à chaque étape du processus et a pu, par sa participation et les outils produits, mieux appréhender ses membres et jouer son rôle. Le Grdr s'est aussi appuyé sur les structures d'accompagnement des jeunes, en charge d'assurer les appui-conseils techniques de l'association comme la maison familiale rurale.



**Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio**



Mamadou Lamine Badji  
Directeur du Centre de Formation Professionnel de Bakel  
Sénégal

### ➤ Des actions créatrices de richesses et d'emplois ?



Des retombées économiques très variables d'une catégorie à l'autre de la population ont pu être observées. Et pour cause, les hommes, les femmes et la jeunesse ne démarrent pas au même stade de développement, en termes d'activités génératrices de revenus. Il y a des structures anciennes appuyées de longue date par le Grdr, plus largement les acteurs de développement et des organisations naissantes. Il y a aussi des différences qui résultent des niveaux de soutien apportés par le Grdr (programme d'intervention dont le Grdr assure la mise en œuvre ou accès à des fonds de soutien pour le développement de son activité, généralement axés sur l'équipement).



Dans le cadre de projets d'intervention « Grdr », la méthodologie Grdr<sup>36</sup> observée sur le terrain est globalement la même dans le temps et l'espace : introduction de nouveaux produits marchands au niveau local (variétés exploitées, techniques d'exploitation, forme de revente des produits, etc.). Soutien à la structuration des organisations (organisation en groupement puis en réseau), développement de la production (mise en place de l'activité puis amélioration du rendement par des équipements et infrastructures), développement de la commercialisation (mise en relation par la participation à des foires, certification, etc.). Toutes ses étapes sont accompagnées par de la formation (renforcement de capacités) et des visites d'échanges nationales et sous-régionales. Cette approche somme toute classique est menée de manière appliquée.



**Pour cette configuration, dans le cadre du soutien aux activités masculines**, l'introduction de nouvelles approches et l'augmentation des rendements semblent porter leurs « fruits » pour l'amélioration des conditions de vie et des signes de richesse extérieure ont pu être observés « *J'ai pu agrandir ma maison* » (OSC, Sénégal). L'augmentation des rendements est susceptible d'induire une embauche au niveau local, au moins familiale, pour permettre la bonne gestion de l'exploitation. La diversification offre une sécurisation des entrepreneurs. Cette sécurisation se traduit aussi par une forme d'autonomie. « *Aujourd'hui, je sais qui aller voir [pour l'écoulement de mes produits].* » (OSC, Sénégal). La mise en réseau des entrepreneurs mais aussi la mise en relation entre le consommateur ou revendeur et vendeur, a consolidé le développement du commerce.

Ce soutien n'est pas unique au secteur primaire. En Mauritanie, la mise en place de boucherie pilote, en complément d'un projet d'abattoir, a été initiée et présente des premiers signes d'effets très encourageants.

Une recherche de mise en relation plus forte – dans une logique d'interdépendance – entre les activités féminines et masculines semble être recherchée ces dernières années par le Grdr : sur la zone du CORONA (Sénégal), les hommes gardes forestiers font la cueillette et les femmes les transformations des produits, au Mali, les femmes revendeuses de bananes sont soutenues en parallèle de l'appui à l'amélioration du rendement de culture, etc. On retrouve, encore, la logique de mise en cohérence des activités sur un territoire.

**Les retombées autour des initiatives féminines**, plus jeunes en termes de projets dédiés (PAIDEL 3) restent timides en termes de retombées économiques. Les témoignages collectés dans les 3 pays évoquent une amélioration de leur quotidien mais pas une évolution de leur situation économique. Cela est aussi dû aux stratégies de gestion de l'argent et encore une fois de l'objectif initial recherché par les femmes dans le développement de l'activité. Dans les activités collectives, les recettes sont souvent utilisées comme système d'épargne et de prêt, dans une logique de tontine. Pour les activités menées à titre individuel, elles permettent de couvrir certains frais du quotidien comme « *la scolarité des enfants* ». Toutefois, si les femmes n'ont pas (encore) les mêmes retombées économiques, leurs témoignages ne diffèrent pas de ceux des

---

<sup>36</sup> Voir le Guide DEL - Développement Economique Local du Grdr.

hommes en termes de retombées et de la pertinence de l'approche. « *Je suis plus autonome* », « *l'important c'est le suivi dans le temps. Sans suivi c'est zéro* » (OSC, Sénégal).

**Enfin pour la jeunesse**, les initiatives soutenues sont encore récentes et ne permettent pas une prise de recul suffisante. Il est encore trop tôt pour présumer de la réussite des activités menées par les jeunes, et donc leur(s) impact(s) dans le développement économique des localités. Certaines initiatives, si elle fonctionne à la hauteur des espérances de leurs porteurs, pourraient induire la création de petits emplois. « *Nous avons employé une personne pour s'occuper de l'élevage* », « *nous ne donnons pas de salaire mais une motivation pour la personne qui est en charge* », « *nous nous occupons du nettoyage des quartiers. Les membres s'étaient démotivés... grâce à cette activité nous avons pu les remotiver* », « *nous sommes en train de développer une activité génératrice de revenus pour les handicapés par la vente de crédit [téléphonique]* » (OSC, Mauritanie). Comme précédemment indiqué certaines difficultés semblent malheureusement déjà apparaître ou s'annoncer, entre autre sur les questions de débouchés et de capacités marketing et entrepreneuriale<sup>37</sup>, nécessitant un prolongement de l'accompagnement.



Signalons ici que l'appui aux deux catégories ne répond pas uniquement au désir de développement économique mais s'inscrit dans une recherche plus globale d'*empowerment* et d'implication sur le territoire ; De plus, un plus grand nombre de difficultés sont à surmonter pour l'appui aux initiatives de ces deux catégories d'acteurs comme l'accès au foncier pour les femmes ou l'intérêt des jeunes pour les activités du secteur agricole et artisanal.

Sur un tout autre aspect, un certain nombre d'acteurs a témoigné que « *le Grdr n'a pas les moyens de ses ambitions* ». Ils sous entendaient que le Grdr avait de l'ambition et une vision mais que ses moyens étaient trop limités pour les atteindre. Si cela n'a pas été cité dans le cadre exclusif du développement économique, il résume bien le ressenti sur cet axe en matière d'impact. Toutefois, comme en témoigne un agriculteur « *si on regarde le financier, on a un fort impact par rapport à l'argent qui a été injecté* ». « *C'est la méthodologie d'accompagnement [du Grdr] qui permet ce résultat* ».

## En résumé

La contribution de l'action du Grdr en matière de développement économique reste à ce jour limitée (rappelons ici que les interventions plus globales visant à induire le développement économique à l'échelle territoriale sont beaucoup plus récentes que celles de structuration des acteurs et de planification locale). De belles actions, constructives pour la dynamique du territoire et le rendant plus attractifs, ont été menées telles que la réalisation d'études filière et la mise en application de certaines d'entre elles. L'ouverture sur le secteur de l'artisanat, l'intégration des problématiques environnementales mais aussi de genre (actions adaptées en direction des hommes, des femmes, des jeunes), la mise en relation des organismes d'appui avec les entrepreneurs (...), sont autant d'aspects positifs et prometteurs de l'approche Grdr.

---

<sup>37</sup> Le Grdr a appuyé les jeunes à la bonne compréhension de ces concepts mais leur appropriation ne semble pas encore pleinement acquise. Pour le Grdr, ces points soulignés sont identifiés et à venir.

A travers l'exemple du programme PADI sur la question des mines, on voit qu'une activité vécue/ressentie comme une contrainte peut devenir une opportunité si les acteurs du territoire (société civile et collectivités) s'ouvrent aux entreprises.

Aujourd'hui, la viabilité des activités génératrices de revenus soutenues est partielle. De plus, d'un point de vue général, la plupart de ces actions peinent à dépasser le niveau de base du développement qui est l'amélioration de ses moyens de subsistance, même si des actions semblent très prometteuses en matière de croissance économique (par exemple l'appui à la filière banane, Mali). Des actions globalisantes et d'envergures méritent d'être poursuivies comme la réflexion sur le développement transfrontalier et migratoire, singularité des réalités socio-économiques du bassin du fleuve Sénégal.

## 4 Réflexion transversale et perspectives

### 4.1 Un positionnement singulier du Grdr

- **Une pro-activité sur les territoires d'intervention pour l'opérationnalisation de la Décentralisation, une influence sur les politiques publiques récentes et difficilement traçable.**

*Articulation des activités du Grdr avec les politiques publiques*

*Visibilité et qualité du plaidoyer*

*Impacts de la démarche du Grdr sur les politiques publiques*

- **Au Sénégal :** « ce qui s'est passé ici a servi d'études de cas quand on réfléchissait à l'Acte III. Le GIC de Bakel, assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) déléguée, qui avait un assistant Grdr, disposait d'une enveloppe qu'il redistribuait ensuite. Ça a servi de modèle. Quand l'Etat a mis en place le Programme National de Développement Local (PNDL) nous avons fait savoir que d'avoir une AMO déléguée était intéressant, ce qui a permis de renforcer les équipes des ARD avec un poste d'ingénieur assistance à la maîtrise d'Œuvre (MO) » **(Organisme d'appui - Grdr)**; « Le Grdr avait un mécanisme d'auto-évaluation, on l'a présenté au niveau national. Pour faire ça le Grdr s'est appuyé sur les ARD de Matam et Tambacounda. L'année suivante ça a été généralisé et l'outil diffusé a beaucoup de similitude avec l'outil Grdr » **(Organisme d'appui – Grdr)**.
- **En Mauritanie :** « Il y a quelques années, on a réussi à faire prendre un texte sur la délégation du service de l'eau dans les petites communes. L'Etat a rédigé le texte sur un coin de table pensant que ce ne serait que le temps du projet. Le Grdr a permis de le pérenniser en convaincant les communes, ça a consolidé cette réforme » **(Partenaire)**; « Sur certains sujets, dès lors que l'Etat a été impliqué dans les démarches, il y a une certaine influence. L'approche ADL a été inspiratrice puisque reprise dans d'autres régions » **(Partenaire)**; « L'Etat et le PERICLES ce sont inspirés du Grdr. La grille de performance des communes était un outil d'autoévaluation initialement... L'Etat a repris la même et après institutionnalisation l'a amélioré. Le Grdr a été un des premiers à faire des monographies et des PDC. Ça a été une source d'inspiration, il a insufflé ça et même chose pour les CCC » **(Grdr)**; « On a adopté les CCC avant la loi qui est arrivée plus tard » **(Collectivité)**.
- **Mali :** « En matière d'intercommunalité, je pense que le Grdr avait une longueur d'avance sur l'Etat. La loi de 2006 a été faite en regardant comment les intercollectivités avaient été faites dans la région de Kayes » **(Grdr)**; « L'intervention du Grdr est une référence au niveau national... On a au Mali une politique nationale de migration et le Grdr a fait de grandes contributions » **(Etat déconcentré)**.



La mise en application opérationnelle des directives ministérielles peuvent aller de plusieurs mois à plusieurs années. Le Grdr s'est appliqué à permettre la mise en application rapide, sur des territoires « enclavés », des directives nationales « fraîchement » réfléchies. Cette capacité à opérationnaliser et appuyer le processus de décentralisation, en appliquant des approches éprouvées et reconnues « dans les règles de l'art », a pu prendre un caractère innovant sur ces territoires par la nouveauté de la démarche et les changements dans les jeux des acteurs que cela induisait. Les actions du Grdr ont contribué pleinement à opérationnaliser et outiller (techniquement et humainement) la mise en œuvre de la décentralisation balbutiante (planification, concertation) et dans quelques cas ont constitué des expérimentations (intercommunalité – Mauritanie, DADL – Mali, transfrontalier – Mali/Mauritanie) anticipant de nouvelles étapes de la décentralisation et/ou la prise en considération de nouveaux acteurs (diaspora, femmes, jeunes, ...).



Si la pro-activité du Grdr sur les territoires d'intervention est unanimement constatée, son aspect précurseur reste variable selon le contexte de chaque pays. De plus, d'un programme à l'autre des changements d'échelle territoriale laissent des marges de progression sur les étapes précédentes.

L'impact de l'action du Grdr sur la progression organisationnelle et opérationnelle des institutions accompagnées reste aussi limité par les réalités institutionnelles des acteurs soutenus. Le turn-over démocratique des élus et la faiblesse des moyens humains et financiers des collectivités locales rendent difficile le retrait de l'Aide.

La reconnaissance de l'expertise du Grdr et sa capacité d'influence ne dépendent pas que de l'ouverture de nouveaux « fronts » ou de l'approfondissement de champs déjà investis mais nécessite qu'il reste en veille auprès des services centraux des Etats sur leurs besoins et sur les évolutions, préparation des textes en lien avec la décentralisation (Cf. définition d'un organigramme type pour les communes rurales au Sénégal et ADL) et/ou avec les ressortissants de l'extérieur. L'action du Grdr dans les premières années s'est essentiellement centrée sur l'échelon communal puis régional, faiblement ou de manière plus aléatoire ou sporadique sur l'échelon central. Elle a été aussi et surtout variable d'un pays à l'autre. Au Mali, ces liens directs entre actions du Grdr et influence du niveau central a facilement été relevé et mis en avant par les acteurs interrogés. Côté Sénégal, la prise en compte de l'action du Grdr dans la réflexion stratégique de l'Etat semble une réalité mais les exemples de liens de causes à effets directs restent rares à observer. En Mauritanie enfin, les actions du Grdr ont permis sans nul doute de conforter l'Etat dans certaines orientations en réflexion au niveau central et favoriser leur mise en application à l'échelle nationale. Un positionnement hétérogène à l'échelon nationale sur les 3 pays, sans indicateurs de suivi dédiés, rend difficile la traçabilité des retombés des actions du Grdr au niveau central.



Ce qui peut être affirmé à ce niveau d'analyse est que la vigilance du Grdr à : i) associer les services déconcentrés et/ou centraux de l'Etat aux étapes clés de ses projets/programmes ; ii) s'appuyer et mettre en avant les acteurs locaux et autorités locales dans les plaidoyers, et à porter à la connaissance des parties prenantes et des partenaires les résultats et produits de ses approches, méthodes, outils ; iii) identifier et s'appuyer sur, et/ou collaborer avec des personnes ressources des territoires ; iv) produire voire co-produire et diffuser des outils, reconnus de qualité, susceptibles de permettre aux acteurs locaux de la décentralisation de s'approprier les méthodes et processus, a pleinement contribué à la bonne appropriation d'une démarche de développement au niveau local et une harmonisation avec le niveau central.

➤ **Un acteur à la croisée des chemins qui favorise les collaborations entre les parties prenantes du développement local et leurs partenaires nationaux ou internationaux**

- **Au Sénégal** : « ... une présence encourageante pour les acteurs de la coopération décentralisée » **(Partenaire)**.
- **En Mauritanie** : « Dans les régions où il intervient c'est un acteur connu et reconnu » **(Partenaire)** ; « Ce qui nous intéresse, c'est l'expertise qu'il a su développer... Une vraie expertise terrain que les gros projets comme le PAM n'ont pas » **(Partenaire)** ; « L'intérêt de travailler avec le Grdr pour notre centre, c'est la question des RH et du manque de ressources compétentes... Avoir la compétence du Grdr comme chef de file pour la réalisation et l'exécution de ces projets

est un plus... Aucune structure locale n'a son expertise » **(Collectivité)**; « En employant très peu de personnes, il a une sacrée efficacité, ce qui révèle la qualité de ses RH » **(Collectivité)** ;

- « C'est une des organisations les plus fiables ici » **(Etat central)**.
- **Au Mali** : « ...le Grdr est un avant-gardiste, un peu un laboratoire... » **(Collectivité)**; « La présence du Grdr rassure les partenaires [de coopération décentralisée] » **(Collectivité)**; « Il a su garder sa neutralité bien qu'ayant un ancrage fort » **(Etat central)**.



Le positionnement du Grdr reste assez singulier dans le paysage des actions d'appui à la décentralisation. De plus, le Grdr a longtemps été une des seules ONG internationales qui avait une antenne dans ces zones (ex. dans le Guidimakha – cf. citation). Il a aussi accompagné la structuration d'un certains nombres d'organisations ici et là-bas notamment pour ce qui concerne le Mali et la Mauritanie.

Le Grdr renvoie une image forte d'expertise, de compétences, de connaissance du milieu tant chez les acteurs interrogés, au niveau local que régional ou national et globalement chez les partenaires techniques et financiers que ce soit : l'Europe, l'aide bilatérale française ou encore les collectivités territoriales françaises.

Enfin, les acteurs reconnaissent clairement le rôle du Grdr dans leur structuration et leur expertise en la matière.



Les programmes PAIDEL et GCT ont été soutenus par les partenaires financiers au nom d'une initiative de la Société Civile. Aussi, ils ont dû répondre à une logique de recherche de cofinancements. Or, au début des années 2000 il était rare en Afrique francophone qu'une organisation de la Société Civile s'inscrive dans une démarche de préfiguration de la décentralisation auprès des acteurs de développement à la base. Ces axes d'intervention étaient l'apanage des programmes stratégiques d'intervention nationaux soutenus par les bailleurs internationaux voire de quelques coopérations décentralisées. Pour les quelques associations travaillant sur la planification locale (par exemple Word Vison), les programmes financés n'étaient souvent pas tributaires d'une logique de cofinancement. Aussi, pour mettre en œuvre son action, le Grdr a dû rentrer dans une logique de co-financement complexe et drainer des fonds fléchés pour des actions précises – pour ensuite les rattacher au programme central. Cette gymnastique nécessaire<sup>38</sup> en matière d'ingénierie de programme, a induit à une certaine confusion sur la perception du positionnement du Grdr au niveau des territoires. Tantôt cité comme un opérateur, un prestataire, porteur de projet, etc. Cette réalité est encore d'actualité et propre à tout programme d'intervention ne répondant pas à une logique d'approche sectorielle.

La nécessité de co-financement a également induit des fluctuations de moyens ressenties par les acteurs du secteur. Le Grdr est bien souvent perçu par les acteurs interrogés (acteurs stratégiques) comme un

---

<sup>38</sup> Les cofinancements permettent aussi de « cofinancer le cycle de projet territorial » (investissements et prise en charge d'actions sectorielles) et d'entretenir dans la durée la capacité d'action citoyenne des acteurs locaux et des diasporas

opérateur fiable mais sous tension entre ses ambitions/exigences et les moyens notamment humains dont il dispose.

### ➤ Un acteur à la fois local et international

#### Montée en compétences des territoires et des acteurs territoriaux

- **Mali** : « Quand nous sommes en difficulté, on l'appelle parce que ce sont des RH d'une grande disponibilité. Le Grdr, la hotline du CRK » **(Collectivité)** ; Le Grdr est un partenaire stratégique parce qu'une des plus vieilles ONG sur place mais aussi la seule qui connaisse si bien le territoire » **(Collectivité)** ; « Le Grdr a été la structure mère de toutes les structures de développement local dans la région de Kayes » **(Collectivité)** ; « Quand vous cherchez les maires, ils sont au Grdr car il connaît la réalité, les contraintes... » **(Etat déconcentré)** ; « je ne vois pas le Grdr abandonner son ancrage local, ce qui a été sa marque de fabrique : organiser, structurer la base. On veut que de plus en plus d'acteurs d'appui se positionnent à une échelle plus stratégique, il y a une absence criarde d'appui de proximité. Le Grdr a une attache avec ces territoires et les autres acteurs susceptibles de faire cet appui ne sont pas là » **(Grdr)** ; « Il s'est approprié un espace, a obtenu légitimité et reconnaissance .... Cette légitimité, il la tire de son rôle. Il connaît les problèmes de terrain mieux que les autres » **(Etat central)** ; « L'équipe Grdr : franchise et disponibilité » (...).
- **Mauritanie** : « Une présence constante pas facile au plan local et dans un contexte de baisse de l'Aide. Constance unique, en étant présent sur des sujets stratégiques (Grdr parfois mieux connu que les ministères nationaux). Une vraie crédibilité / un acteur attendu / un acteur reconnu ce qui peut permettre l'amorçage de choses. Il est devenu un acteur local, il fait partie du paysage » **(Partenaire)** ; « Un autre atout, sa présence dans la durée » **(Partenaire)** ; « On est tellement habitué au Grdr qu'on le pense d'ici et de là-bas à la fois » **(Collectivité)**.
- **Sénégal** : « C'est l'internationalité du Grdr qui est intéressante mais je n'ai jamais senti que le siège était en France » **(Collectivité)** ; « Le COS est un dispositif pour être plus proche des réformes institutionnelles et autres. C'est l'orientation vers les préoccupations des populations, le respect des textes, l'alerte et l'anticipation sur les enjeux du territoire... Le Grdr est une ONG internationale mais aussi un acteur opérationnel local » **(Grdr)**.



Le Grdr est reconnu comme un acteur historique de confiance, fiable et compétent. Tous les acteurs rencontrés sur le terrain se sont accordés pour dire que le Grdr avait joué un rôle dans leur développement et celui de leur localité. Seule ONG internationale ayant une antenne sur ces territoires frontaliers pendant de nombreuses années, le Grdr a contribué progressivement à l'émergence de structures/acteurs clés sur le territoire et le maintien dans le temps de certaines dynamiques. Ayant un ancrage permanent sur le terrain depuis l'implantation des antennes locales, il est également au fait de l'avancée tacite des mentalités, lui permettant d'agir promptement dès que les « acteurs sont prêts » à évoluer/progresser.



L'ancrage terrain du Grdr et son approche de l'Aide font sa singularité par rapport à d'autres acteurs intervenant dans ces territoires, et constituent ses principaux facteurs de réussite. On a pu relever entre autre :

- Une relation de proximité dans la durée avec une certaine stabilité des équipes amenant certains à considérer le Grdr à la fois comme une organisation locale et comme une ONG internationale ;
- L'accessibilité de l'appui-conseil, les cellules des lieux où les acteurs locaux : élus, OSC, OP, ... peuvent venir échanger, demander un conseil... ;

- Un suivi des acteurs dans le temps favorable à un *empowerment* individuel, collectif et communautaire.
- L'appui à l'émergence des acteurs en travaillant sur plusieurs leviers simultanément structurant pour la structure comme pour ses leaders.

Le deuxième atout du Grdr réside dans les moyens mis dans la formation des bénéficiaires comme de son personnel. Comme déjà évoqué, ces formations ne sont pas menées forcément au sens strict du terme mais à travers la mise en exercice de concepts références et de l'application des méthodes « dans les règles de l'art » qui y sont associés. Le Grdr est aussi un acteur « fidèle », et semble placer la relation individuelle au même niveau que l'intérêt collectif. Aussi, il n'est pas rare que le parcours de vie d'un acteur croise plusieurs fois celui du Grdr. Toutefois, les personnes interrogées ont réfuté le fait que cette relation soit exclusive et systématique, et qu'elle ne laisse pas la place à des nouveaux acteurs, de nouvelles personnes.

Un troisième atout réside dans la production de documents à partir d'une logique de recherche-action qui implique les acteurs locaux. Les outils et fiches techniques, les guides, les monographies, les profils migratoires, etc. dont la qualité est largement reconnue. La co-élaboration et/ou co-promotion de ces documents renforcent les liens de partenariat en local. Les plus territorialement spécifiques d'entre elles constituent ou ont constitué des documents opérationnels de référence pour les élus communaux comme pour les collectivités territoriales et marquent l'ancrage dans les territoires du Grdr<sup>39</sup>.

Enfin, la composition même du Grdr est un facteur d'ancrage fort. Le lien étroit avec la diaspora, par l'accompagnement en France mais aussi par certains de ses co-fondateurs, originaires des zones d'interventions du BFS (exemple, l'un des co-fondateurs est de la zone du Karakoro – il est aujourd'hui rentré au Mali).

Les COS composés de personnes ressources locales sont un élément important de l'organisation du Grdr et de son ancrage local. Les COS bien qu'hétérogènes d'une région à l'autre dans leur dynamique voire dans la vision qu'en ont les membres sont à la fois des facilitateurs dans les relations entre le Grdr et les acteurs locaux et des veilleurs susceptibles de faire remonter au Grdr des problématiques émergentes, des réticences ou autres difficultés. Il est à noter que certains membres de COS sont aussi membres du conseil d'administration du Grdr assurant ainsi un lien « effectif entre les instances de la gouvernance du Grdr en France et ses territoires d'action. Les membres des COS constituent également des facilitateurs, des passerelles entre le Grdr et certaines parties prenantes dont les services de l'Etat.



Une présence constante sur le terrain et une disponibilité à toute épreuve ne sont pas sans limite. La première est induite par sa position en tant que « porteur » de programmes d'initiative de la Société Civile. Elle induit obligatoirement une certaine ambiguïté dans son positionnement entre sa position d'accompagnateur d'initiatives versus la recherche d'opportunités de financement dans le cadre de son intervention (prestataire pour l'un et initiateur pour d'autres), assistant technique versus maîtrise d'œuvre ou maîtrise d'ouvrage déléguée. Une deuxième limite qui peut être soulignée est la surcharge potentielle

---

<sup>39</sup> Cf. en annexes les résultats des ateliers débats les liens de cause à effet entre les affirmations et l'intervention du Grdr où un lien clair a été établi entre la production de guides et l'efficacité des organisations, le développement personnel et l'acquisition de méthode.

des équipes pour garder cette ouverture d'esprit et cette disponibilité « hors cadre projet » tout en respectant en parallèle les obligations contractuelles rattachées à des enveloppes projet.

Cette complexité de positionnement peut également se retrouver dans la logique des COS. Représentants l'engagement et la vie associative du Grdr, l'existence des COS complexifie également la lisibilité du positionnement du Grdr, surtout à l'échelon national. En effet, les membres occupent par ailleurs d'autres fonctions, souvent en lien étroit aux activités du Grdr. Aussi, il reste difficile pour ces acteurs de « jongler entre leurs différentes casquettes », et donc de faire valoir le point de vue spécifique du Grdr lors de rencontres.

## 4.2 Perspectives



*Double cliquer sur la photo pour écouter l'enregistrement audio*



Arnaud Huré  
chargé de mission Afrique de l'ouest - Haïti à la  
Direction des affaires internationales et européennes  
du Conseil Régional Ile-de-France  
France



Mamadou Fadé  
Chef d'antenne de Bakel et de Gouridy de l'Agence  
Régionale de Développement de Tambacounda et  
membre du COS et du CA du Grdr  
Sénégal



Ladji Niangané  
Vice président du Haut conseil des  
collectivités territoriales du Mali et  
membre fondateur de l'EMDK  
Mali

1. Les retombées de l'action du Grdr sont palpables. Mais leur **pérennisation** reste confrontée à l'évolution constante du contexte local, le turn-over des équipes et la limite des moyens. La pérennisation des acquis a été possible par un investissement fort des équipes sur le terrain, dans une logique d'accompagnement dans le temps des acteurs (dépassant le temps du formatage « projet »), et la logique de « formation » au développement des acteurs comme un facteur de durabilité des retombées de l'action.

**Recommandation 1 :** Un retrait du Grdr comme intermédiaire et structure facilitatrice ne semble pas d'actualité à ce jour – ce dans aucun des 3 pays d'intervention ni sur les questions du double espace. Il s'avère indispensable de **poursuivre les stratégies articulant « investissement » et « renforcement des capacités »**.

Cette articulation est essentielle car elle fonde la légitimité des acteurs locaux tout en ancrant progressivement dans les habitudes une manière de faire et de voir le développement local.

2. Que ce soit par le biais de formations (avant 2000 et au cours des PAIDEL 1 et 2) ou par celui du salariat, le Grdr a permis aux territoires dans lesquels il est implanté de disposer de **ressources humaines aux capacités renforcées** en matière de développement local (ADL, élus, dirigeant de coopératives, ONG, bureaux d'études, etc.). Pour autant, les communes n'ont toujours pas les moyens de disposer d'équipes techniques conséquentes et compétentes, et le turn-over importants des élus communaux d'une élection à l'autre ne facilite pas l'appropriation par les collectivités locales des méthodes, outils, pratiques en matière de développement local malgré le comportement proactif du Grdr vis-à-vis des élus et autorités locales. Enfin, alors même que les collectivités locales n'ont pas encore les moyens d'être actrices à part

entière sur leurs compétences, des problématiques auxquelles elles sont confrontées voient le jour, ou se développent : Changement Climatique (CC), orpaillage...

Par ailleurs, plusieurs ONG françaises de solidarité internationale engagées initialement sur des thématiques « sectorielles » prennent en compte aujourd'hui la dimension « territoire » pour traiter de leur sujet.

**Recommandation 2 :** Les actions de renforcement de capacité des élus, des techniciens des collectivités voire des agences de développement doivent se poursuivre comme le renouvellement générationnel d'acteurs locaux de la société civile. Pour se faire, le Grdr pourrait :

- inclure dans chacun des programmes qu'il met directement en œuvre un objectif spécifique et/ou des résultats en lien avec la formation, le renforcement de capacités d'acteurs de la société civile, d'élus et d'agents des collectivités ;
- examiner la formation et la mise en place auprès des communes de volontaires nationaux ou « Sud-Sud » (en lien avec Nations Unies) constitués de jeunes diplômés sans emploi comme ADL
- concevoir un outil de formation de RH pour les territoires et soutenir la participation citoyenne (une école du territoire avec cycle de formation au DL pour des membres des conseils municipaux, des OSC et des citoyens). Ce type d'action pourrait être éventuellement pensé dans le cadre d'une réponse mutualisée avec des acteurs engagés sur des thématiques sectorielles.

3. Si le **passage du faire au faire-faire** est acté par le Grdr et a connu un début de mise en œuvre, il n'a pas pris son plein essor notamment faute de ressources suffisantes au niveau des associations, collectivités, agences, fédérations diasporiques mais aussi parfois du fait des acteurs eux-mêmes (volonté réelle, résistance au changement, stabilité du turn-over des élus, etc.). De plus, la capacité d'autonomisation des ces acteurs est très hétérogène.

Par ailleurs, des représentants des services centraux des pays du BFS en lien avec la décentralisation et/ou les migrations ont indiqué leur intérêt d'avoir à leur côté l'expertise du Grdr.

**Recommandation 3 :** Définir une offre de service par catégorie d'interlocuteur lui permettant de se positionner plus systématiquement en assistant à la maîtrise d'ouvrage auprès des intercommunalités, agences de développement, régions, Etat, organisations des diasporas... Cette offre de service à destination des collectivités locales et territoriales pourrait reposer sur une méthodologie « garante » d'un processus d'autonomisation (écriture de projet, technique de veille et de recherche de financements, ...).

4. Si le travail a été engagé et a partiellement abouti ici et là sur des résultats qui restent à asseoir tant sur **l'intercommunalité que sur le transfrontalier**, ils ne font pas, y compris pour des aspects législatifs, encore système. Une difficulté récurrente de ces deux dynamiques réside dans l'important turn-over des élus d'une élection à l'autre. Pour le transfrontalier, une difficulté supplémentaire réside dans des structurations des collectivités territoriales hétérogènes d'un pays à l'autre qui ne facilitent pas la viabilité des initiatives engagées. Enfin, que ce soit au niveau central ou au niveau local, la quasi-totalité des personnes rencontrées considère que le travail est à poursuivre et à approfondir. Ceci paraît d'autant plus nécessaire que l'échelon intercommunal constitue un niveau « accessible » de mutualisation de moyens notamment humains dont les communes ne disposent pas actuellement.

**Recommandation 4 :** Poursuivre et étendre le travail sur l'intercommunalité et le transfrontalier notamment en :

- s'inscrivant dans les cadres législatifs les plus récents (Sénégal, Mauritanie) ;
- poursuivant le « laboratoire Karakoro » tant côté mauritanien (pérennité après élection) que côté malien, structuration de l'intercommunalité ou au travers de thématiques particulières (ententes foncières, gestion des ressources naturelles, etc.)
- approfondissant le transfrontalier dans une logique éventuellement officialisée et/ou formalisée d'échanges transfrontaliers réciproques de services à la population (Sénégal - Mauritanie).
- Intégrer plus systématiquement l'échelon national et sous-régional (BFS) et les espaces de concertation Etat-Société Civile pour favoriser une meilleure intégration de ces dynamiques dans les textes de Loi en devenir.

Cela sous-entend la poursuite d'une action simultanée dans les trois pays du bassin du fleuve Sénégal.

5. **L'animation territoriale** est une des conditions nécessaires à la mobilisation citoyenne et aux démarches participatives notamment à la concertation entre élus et société civile. Peu de communes sont en capacité financière de prendre en charge cette fonction pourtant déterminante et asseoir une culture de la concertation pour faire face aux nombreux défis auxquelles les collectivités doivent faire face.

**Recommandation 5 :**

- Reprendre le plaidoyer au niveau de l'Etat en faveur de la fonction d'ADL en fonction des contextes nationaux (Sénégal définition en cours d'un organigramme type pour les communes, etc.) –organiser la fonction d'animation au niveau intercommunal et l'articuler avec les centres de ressources régionaux et/ou les ADR-ARD.
- Plus généralement, placer des actions de plaidoyer menée en direct par le Grdr plus en amont de la démarche (associé plutôt à la démarche de capitalisation donc en fin de processus), l'expérience et la reconnaissance acquise en développement territorial par le Grdr devrait lui permettre d'asseoir de manière plus évidente ses propositions novatrices (ce qui ne vient pas annuler l'action de plaidoyer en fin de processus à partir des résultats capitalisées).

6. Le Grdr a :

- avec les études filières, mise à disposition des territoires plus particulièrement des régions, des éléments d'une **stratégie de développement économique** qui va pouvoir trouver un début d'opérationnalisation à plus grande échelle via l'intervention de partenaires techniques et financiers disposant de moyens beaucoup plus conséquents que ceux dont le Grdr peut disposer pour soutenir un changement d'échelle.
- avec les AGR agricoles et la structuration des coopératives et/ou d'OP, démontrer l'intérêt économique de l'activité agricole amenant certains à se lancer dans la création d'entreprises agricoles.
- avec le travail sur l'image des territoires, contribué à leur attractivité amenant des artisans des capitales ou d'autres régions à venir s'installer dans les régions où il est implanté.

**Recommandation 6 :** Continuer d'appuyer le développement économique au travers d'aspects stratégiques. Cela pourrait prendre différentes formes :

- se positionner comme porteur de l'intelligence économique<sup>40</sup> territoriale<sup>41</sup> pour les filières qu'il a promu jusque-là puis œuvrer à la mise en place de dispositifs locaux (régions, ARD-ADR, consulaires, autres) susceptibles de se saisir de cette fonction.
- accompagner les diasporas dans leur engagement en faveur d'investissements productifs d'abord dans les filières retenues par les stratégies régionales (business angel, ESS, PPP, autre,...)
- Accompagner les territoires et acteurs économiques dans une réflexion autour des métiers nécessaires (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriale – GPEC-T<sup>42</sup>) aux filières retenues mais aussi au développement du territoire (arrivée de l'électricité, métiers du froid, ...).
- Organiser les acteurs locaux en vue de continuer de promouvoir leur territoire et cultiver l'image attractive de leur région (marketing territorial) auprès notamment de leurs jeunes.

7. La République Islamique de Mauritanie a décidé récemment **la création de régions**. Dans le Gorgol, l'Association des Maires et Parlementaires du Gorgol (AMPG), disposant pour l'animer d'un centre de ressources financé par la région Centre Val-de-Loire et accompagné par le Grdr, assure jusque-là le rôle d'une organisation de niveau régional devenant de fait paradoxale. Cette situation se rapproche de celle connue au Mali avec le DADL au sein du CRK avant la création des ADR. Une région Centre qui va probablement reconsidérer son accompagnement à l'AMPG compte tenu de la création d'une région.

**Recommandation - 7 :** Accompagner la réflexion sur la redéfinition du périmètre d'intervention de l'AMPG et engager la réflexion sur le devenir et le positionnement du Centre de Ressources qui pourrait constituer le bras technique de la nouvelle région (localisation du centre de ressources, adéquation aux compétences dévolues aux régions...). Présenter et faire valider comme une expérimentation par la DGCT.

---

<sup>40</sup> Il existe plusieurs définitions de l'Intelligence Economique (IE). Pour Henri Martre, « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ». Pour Christian Harbulot, « l'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel et se différencie du renseignement traditionnel par : la nature de son champ d'application, puisque qu'elle concerne le domaine des informations ouvertes, et exige donc le respect d'une déontologie crédible ». Source : [Portail de l'IE](#)

<sup>41</sup>Le concept d'Intelligence Economique Territoriale (IET) se définit généralement comme la mise en application des principes de l'Intelligence Economique, dans le cadre d'une action publique, au service du développement économique et industriel d'un territoire. Il existe parmi les praticiens trois visions de l'IET, nous proposons de retenir, la définition suivante : « l'IET comme utilisation par un territoire (une collectivité ou un groupe de collectivités) des techniques utilisées par l'intelligence économique comme pourrait le faire une entreprise (stratégie, veille, influence,..) qui se traduit par une veille exogène et endogène, des opérations de marketing territorial, en quelque sorte une vision moderne du développement économique ». Source : [Portail de l'IE](#)

<sup>42</sup>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPEC-T) : La GPEC T s'entend comme une démarche visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation. Là où la GPEC d'entreprise est essentiellement un outil d'ajustement au service des entreprises, la GPEC territoriale est un outil partagé, au service de tout le territoire. Elle s'inscrit dans le cadre des politiques nationales pour l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels. Les intérêts supposés de la GPEC-T sont :

- Pour les entreprises : Identifier les écarts entre ressources disponibles sur un territoire et besoins RH à venir au regard des évolutions économiques.
- Pour les territoires : Anticiper les mutations économiques et les évolutions de l'emploi sur un espace déterminé et au regard des réactions des entreprises.
- Pour les individus : Renforcer la sécurisation de leur parcours professionnel en adaptant leurs formations aux besoins des entreprises. Source : [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr)

8. Au travers des programmes qu'il a mis en œuvre, le Grdr a accompagné/soutenu dans la zone du bassin du fleuve Sénégal où il intervient la création d'**Espaces Migrations et Développement (EMD)** dont un en région de Kayes (Mali), un dans le Gorgol (Mauritanie) et un à Matam (Sénégal). Ces espaces connaissent des dynamiques très différentes. L'EMD de Kayes (EMDK) a acquis autonomie et reconnaissance notamment de l'Etat central. Pour sa part, l'EMD du Gorgol n'est pas sorti d'une certaine « léthargie » et ce, bien que l'Etat mauritanien se soit doté d'une Stratégie Nationale de Gestion de la Migration. Enfin l'EMD de Matam est en sommeil.

**Recommandation – 8 :** L'expérience aboutie au Mali démontre l'intérêt potentiel de ces EMD. La mise en place récente des régions en Mauritanie peut constituer une opportunité pour relancer la dynamique autour de l'espace du Gorgol et/ou favoriser l'émergence d'un EMD du Guidimakha. Pour se faire le Grdr dispose d'ores et déjà de matière et peut s'appuyer sur le travail engagé au travers du projet MIDRIM notamment pour Kaedi et Sélibaby ; ce travail répondant à un des objectifs dévolu à ces espaces à savoir « la production de connaissances fiables sur les dynamiques migratoires » Il pourrait également mettre à profit son partenariat avec le RAME.

9. Les retombées en matière de renforcement des capacités d'individus sont, dans l'action du Grdr, hautement significatives. Toutefois, ce travail de fond est souvent peu valorisé d'un point de vue quantitatif au profit des données sur les retombées « matérielles » plus visibles, plus facilement quantifiables et pendant de nombreuses années privilégiées par les partenaires financiers. Hors, toute la pertinence de l'action du Grdr réside ici. Cette valorisation de l'évolution des pratiques et des mentalités se confronte aussi à l'enchevêtrement des projets menés par le Grdr autour d'un programme stratégique global, rendu obligatoire par la logique de cofinancement de toute initiative portée par la société civile.

**Recommandation 9 :** Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation orienté vers la mesure des changements comportementaux comme leviers à une dynamique territoriale plus globale. Une matrice commune aux différentes interventions associant tout ou partie des leviers identifiés favorables à la vie d'un territoire. Des sources d'inspiration pourraient être prises auprès des structures travaillant sur des approches sociologiques de mobilisation tel que le renforcement de capacités des femmes, les parcours d'engagement ou de méthodes en cours de développement telles que les approches orientées changement. Soulignons qu'il est important de s'appuyer sur les difficultés passées pour la définition d'un système de suivi-évaluation adapté aux réalités et contraintes opérationnelles (tentative de mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation dans le passé trop complexe/lourd à renseigner au quotidien par les équipes terrain et qui n'a pas perduré dans le temps).

10. Le contexte et les mentalités évoluent : implication de la diaspora, nouvelles générations de ressortissants issues des migrations, évolution des positionnements de la coopération internationale (intégration sociale, paix, démocratie, etc.), croissance démographique, création de nouvelles villes, évolution des modes de vie, attractivité et croissance des pôles urbains, dans les pays eux-mêmes. De plus, l'esprit entrepreneurial ne s'invente pas, il est aujourd'hui, pour beaucoup des acteurs appuyés, plus une réponse forcée à une condition qu'un véritable choix, complexifiant la pérennité des bénéfices de l'action d'appui. Enfin, le monde de l'entreprise reste un absent marqué de l'approche territoriale du Grdr.

**Recommandation 10:** Les actions autour du double-espace (« Nord-Sud » mais aussi « Sud-Sud ») méritent d’être enrichies, en s’appuyant sur les forces de la jeunesse ici et là-bas entre-autre, autour des dynamiques entrepreneuriales naissantes en France et dans les pôles urbains africains, insufflées par la jeunesse (logique d’entreprise sociale versus association de solidarité internationale). Un nouveau chantier pourrait donc être de travailler avec la jeunesse africaine urbaine et la diaspora de 2eme et 3eme génération, pour créer des passerelles au sein du double espace d’une part, et entre l’urbain et le rural d’autre part. De nombreuses dynamiques sont en cours. Un rapprochement auprès des instituts de formation sur l’entreprenariat en Afrique pour effectuer un benchmark de l’existant pourrait être un premier pas. L’appui sur les nouvelles technologies et les moyens de communication – diffusion modernes (qui parle à la jeunesse) - sera selon les pays un virage à entreprendre et/ou à poursuivre (influenceurs d’idées sur les réseaux sociaux, etc.).

## 5 Conclusion générale

L'évaluation ex-post de 15 ans de développement des territoires ruraux en Afrique subsaharienne a porté sur des « projets concourant au développement local, à la décentralisation et à la gouvernance des territoires ruraux ». Elle se conclut par 10 recommandations faites à l'AFD dont notamment les quatre présentées dans le tableau ci-dessous.

Figure 9 : extrait du rapport « Evaluation ex-post de 15 ans de développement des territoires ruraux en Afrique subsaharienne »  
AFD

<p><b>1. Inscrire l'appui au développement des territoires dans une approche programmatique de moyen à long terme (10-15 ans).</b></p> <p>La durée des projets est un des éléments déterminants pour la cohérence et la durabilité des démarches et outils. Ceci d'autant plus dans des projets ambitieux qui souhaitent à la fois appuyer des dynamiques territoriales et influencer des réflexions au niveau national.</p> <p>Une approche programmatique, outre l'inscription dans le temps long, permettrait d'articuler plus aisément au sein d'un même projet des actions de temporalités différentes (court, moyen ou long terme).</p>	<p><b>7. Renforcer les systèmes de gouvernance territoriale innovants, adaptés au contexte.</b></p> <p>Le contexte global est marqué par la frilosité des États à approfondir les réformes de décentralisation et par leur inclination à limiter l'autonomie locale. Par ailleurs, les démarches participatives ont eu tendance à se bureaucratiser après leur formalisation dans le cadre des réformes de décentralisation. Leur renouvellement doit être accompagné pour une meilleure concertation entre les différents groupes sociaux impliqués, pour le développement territorial. ... Des projets pilotes, notamment sur les questions de participation et de contrôle citoyen, pourraient être instruits dans certains contextes. Un travail de capitalisation des approches innovantes des projets de l'AFD mais aussi d'autres agences d'aide ou intervenants ... pourrait être mené pour alimenter la réflexion.</p>
<p><b>6. Accompagner l'amélioration des capacités financières des collectivités territoriales.</b></p> <p>Au-delà de la mise en place de dispositifs de financement des collectivités, l'AFD pourrait accompagner la réflexion des gouvernements en matière d'affectation des ressources. Ce défi est d'autant plus grand que des moyens très significatifs vont être fléchés vers le Sahel du fait du contexte de crise. Il sera important qu'une part significative de ces fonds puisse être orientée vers l'amélioration des capacités d'investissement des collectivités.</p>	<p><b>9. Le renforcement des capacités comme facteur de durabilité et d'impacts.</b> Il s'avère indispensable de continuer les stratégies articulant « investissement » et « renforcement des capacités ». Cette articulation est essentielle car elle fonde la légitimité des acteurs locaux.</p> <p>Lors des études de faisabilité puis lors des diagnostics de territoires, il est nécessaire de bien identifier les capacités à renforcer en fonction des rôles et fonctions des acteurs (élus locaux, responsables d'organisations de producteurs...): capacités techniques (technicien agricole, personnels techniques municipaux...), administratives (receveur, comptable...), voire sociales (habitants, usagers de services...). Le renforcement des capacités demande de mobiliser une ingénierie territoriale forte et pérenne.</p> <p>Enfin, une réflexion doit être menée sur l'identification et les modalités de collecte et d'analyse d'indicateurs de suivi pertinents quant aux résultats atteints en termes de renforcement des capacités.</p>

Le Grdr à travers les programmes PAIDEL et le programme GCT s'est clairement et farouchement inscrit dans une approche programmatique de moyen-long terme sans laquelle la durabilité de démarches, malgré tout encore récentes, et des outils ne serait pas en passe d'être acquise au niveau communal. C'est également cette inscription, dans la durée qui lui a permis dans les trois pays du bassin du fleuve Sénégal, à divers degrés et selon les sujets, d'influencer, inspirer les politiques nationales de décentralisation et de migration. Cette « fidélité » l'a conduit à acquérir une connaissance fine des territoires et de leurs acteurs qui en font un interlocuteur de référence à l'expertise reconnue tant pour les parties prenantes locales et nationales de ces politiques que pour les partenaires techniques et financiers (AFD, SCAC, DUE, GIZ).

Enfin, cette présence dans la durée du Grdr a constitué un frein aux effets pervers du turn-over des élus (renouvellement démocratique) et à la faiblesse des ressources humaines disponibles en assurant une certaine continuité et la disponibilité permanente sur les territoires des démarches et outils. Démarches et

outils en passe d'être repris par les collectivités territoriales et/ou les agences d'état elles-mêmes soumises aux mêmes contraintes que les communes.

Aujourd'hui encore, les capacités financières des collectivités locales, des intercommunalités et des collectivités territoriales (départements, régions) quand elles existent restent très limitées. Elles ne leur permettent généralement pas d'assurer leur fonctionnement de façon satisfaisante et surtout de disposer de façon pérenne (en dehors de projets), d'équipes techniques en nombre et en qualité. Associée à un certain manque d'initiative, cette difficulté, à assurer ne serait-ce que leur fonctionnement, a limité l'impact et limite la viabilité de certaines des actions du Grdr (capacité de planification, élaboration de projets, développement de partenariats, animation et permanence de la concertation,...) en n'ayant par exemple pas permis d'asseoir dans les communes et dans les intercommunalités la fonction d'agent de développement local.

En ce qui concerne les systèmes de gouvernance territoriale, le Grdr a, par ses actions, participé activement à leur renforcement en soutenant i) l'émergence et le fonctionnement des cadres de concertation communaux, en favorisant l'accès aux femmes et aux jeunes qui commencent à être reconnus comme acteurs à part entière des dynamiques de concertation dans les territoires ii) la mise en place d'espaces de concertation dédiés dans le cadre de la mise en œuvre de projets sectoriels. De plus, il a directement contribué à leur renforcement en accompagnant des acteurs locaux à se structurer (organisations paysannes, diaspora) et devenir ainsi des acteurs incontournables de ces espaces. Bien que les résultats soient mitigés, il a par ailleurs conduit un travail novateur autour des politiques de migration en soutenant la création des Espaces Migration et Développement de Kayes et du Gorgol notamment.

Notre étude conclut que le principal impact de l'action dans la durée du Grdr est sa participation au processus d'*empowerment* des citoyens autour des dynamiques territoriales. Nombre de personnes accompagnées au travers des projets et/ou formées en tant que salariés du Grdr sont aujourd'hui des leaders et/ou de personnes ressources pour les territoires.

Ainsi, les actions menées par le Grdr sont d'ores et déjà dans la droite ligne avec les recommandations faites à l'AFD. Pour autant, la décentralisation progresse lentement, les collectivités restent fragiles. Les avancées réalisées en matière d'intercommunalité, de transfrontalier sont à conforter et déployer, le chantier du développement économique local reste entier. Le renforcement de capacités des acteurs/citoyens est à poursuivre/reprendre.

Fort de sa reconnaissance et de son expertise, le Grdr doit continuer d'agir sur ces territoires. Il doit adapter son positionnement chaque fois que possible pour favoriser la montée en compétences des parties prenantes de la décentralisation et des politiques de migration ici et là-bas. La singularité de son intervention dans le cadre du double espace comme sur l'échelle d'intervention qu'est le bassin du fleuve Sénégal est un atout, aussi bien en termes de qualité de l'Aide (facteur de cohérence, complémentarité et viabilité) que de valeurs humaines, qu'il doit continuer à cultiver et maintenir en « toile de fonds » de ses futures actions. Pour se faire et parce que la montée en compétences et l'autonomisation des parties prenantes du développement local sont des dynamiques de moyen long terme, il doit pouvoir disposer des moyens humains et financiers nécessaires au confortement des ambitieux chantiers sur lequel il est engagé ici et là-bas en sécurisant son action à minima sur du moyen terme (type convention programme).

Les territoires historiques du Grdr connaissent une urbanisation croissante et rapide, qui se traduit notamment par une multiplication des petites et moyennes villes le long ou à proximité des axes routiers. Outre la croissance démographique forte et la densité (ou polarité) que cela induit, l'urbanisation est également caractérisée par de fortes opportunités économiques qui rayonnent sur les territoires ruraux alentours, mais également par des mutations en termes de mode de vie, de consommation, de culture, de relation aux pouvoirs et donc, de gouvernance territoriale. Ainsi, l'étalement urbain et la concentration démographique font émerger de nouveaux enjeux autour des questions de planification urbaine, d'assainissement, de liens villes-campagnes et de modes de consommation, de culture, d'emplois ou encore d'habitat, plaçant la question de la jeunesse et de la migration au cœur de la problématique.

Pour la suite de son action et dans la continuité des liens tissés avec les collectivités territoriales, le Grdr pourrait s'inscrire dans ces mutations et en anticiper les évolutions. Echelle propice pour une territorialisation des ODD<sup>43</sup>, les villes moyennes du BFS pourraient être une échelle d'intervention pertinente à explorer davantage

---

<sup>43</sup> Objectifs du Développement Durables

# ANNEXES

## Annexe 1. Liste des personnes interrogées

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
BFS	Audrey Séon	chargée de projets, DPO - Agence Française de Développement, référente pour le programme PGCT <i>membre copil de cette étude</i>	-	Partenaire stratégique et technique	x						
BFS	Areski Harkouk	Directeur exécutif Grdr <i>membre copil de cette étude</i>	-	Grdr	x						
BFS	Olivier Le Masson	coordinateur des programmes, Chargé des partenariats Afrique et Europe, Grdr <i>membre copil de cette étude</i>	-	Grdr	x						
BFS	Zoé Vauquelin	réalisation de l'évaluation finale du programme PAIDEL-CT, actuellement chargée de projet co-développement et référente Développement Urbain au Grdr (en charge des questions sur le double-espace) au Grdr <i>membre copil de cette étude</i>	-	personne ressource / Grdr	x						
BFS	Mariame Doukouré	Coordinatrice Grdr Mali et Coordinatrice Programme Gouvernance Citoyenne des Territoires <i>référente de l'étude menée, Grdr</i>	-	Grdr	x						
BFS	Mathieu Lefréchoux	administrateur, ancien salarié Grdr	-	Grdr	x						

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
BFS	Patrick Gomes	VSI sur le programme PAIDEL (2002-2004), ancien salarié et administrateur Grdr	-	Grdr	x						
BFS	Céline Leroux	gestionnaire du Fonds social de Développement en Mauritanie (2006-2008), mission d'expertise « Appui aux Organisation de la Société Civile » en Mauritanie (2017)	-	personne ressource	x						
BFS	Pierre Daniel-Calonne	coordinateur de projet région Centre (2005-2007) à Kaedi-Mauritanie, conseiller technique Développement Local, Société Civile et Volontariat au Sénégal (2015-2017)	-	personne ressource	x						
BFS	Gérard Logié	impliqué entre autre sur la réalisation de l'auto-évaluation du PAIDEL 2	-	personne ressource	x						
BFS	Olivier Kaba	chef de projet à l'ambassade de France de Bamako-Mali (2002-2007), actuellement Chef de projet Migrations à l'AFD	-	personne ressource	x						
France	Moussa DRAME	RAME		diaspora			x				x
France	Arnaud HURE	chargé de mission Afrique de l'ouest - Haïti, Direction des affaires internationales et européennes, Conseil Régional Ile-de-France	France/Mali (Kayes)	partenaire stratégique et technique			x				x
France	Moussa SANGARE	Endam Diambougou	France/Mali (Kayes)	diaspora			x				
France	EL HADJI BA	Association des ressortissants djeolois de France	France/Mauritanie (Djéol)	diaspora			x				

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
France	Jean-Claude ROGER	Point focal comité de jumelage Djéol - Noisy-le-Sec	France/Mauritanie (Djéol)	Partenaire stratégique et technique			x				
France	Jean HERMANN	Plaine Commune	France/Koniarary	Partenaire stratégique et technique			x				
France	Pascal MEYER	Conseil régional Centre Val-de-Loire	France	Partenaire stratégique et technique			x				
France	Kefing SACKO	CADERKAF	France/Mali	diaspora			x				
Mali	Abdou TOURE	trésorier de l'ASPROBA, producteur (filière banane)	Logo	OSC				e			
Mali	Abdrahamane DIARRA	animateur Grdr		Grdr					-		
Mali	Aboubakar SYLLA	chargé de suivi, CODEV Mali ou Programme d'Appui aux Investissements de la diaspora malienne	-	Partenaire stratégique et technique		x					
Mali	Adama SISOUMA	ancien secrétaire général du ministère de la décentralisation et ancien Directeur Général des Collectivités Territoriales, Actuellement responsable du renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre du programme PADRE/GIZ	-	personne ressource		x					
Mali	Alou BARRY	directeur, CODEV Mali ou Programme d'Appui aux Investissements de la diaspora malienne	-	Partenaire stratégique et technique		x					
Mali	Assa KANOUTE	membre GIE pour la commercialisation de bananes, commercante	Logo	OSC				e			

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mali	Assane DIONE	coordinateur de la Cellule de Kayes, Grdr	-	Grdr		x			-		
Mali	Badiougou DIAWARA	Président du Conseil Régional, Conseil Régional de Kayes	-	Collectivité		x					
Mali	Bakaty BALLO	secrétaire générale de Koniakary	Koniakary	collectivité			x				
Mali	Bassirou BANE	maire de Koniakary depuis 1999 (4eme mandat), président de l'intercommunalité CPCD de 2009 à 2016, président de l'association des ressortissants Endam-Diombougou Mali de 1988 à 1999	Koniakary / interco. Diombuxu	collectivité			x				x
Mali	Bernard COULIBALY	préfet de Kayes	-	Etat déconcentré		x					
Mali	Binta FOFANA	trésorière GIE pour la commercialisation de bananes, commercante	Logo	OSC				e			
Mali	Boniface SISSOKO	ancien maire de Logo (2009-2016)	Logo	collectivité			x				
Mali	Boubacar N'DIAYE	Chef du service technique du CRK, Conseil Régional de Kayes	-	Collectivité		x					
Mali	Boulaye KEITA	Conseiller technique du Ministre, Ministère des maliens de l'extérieur et de l'intégration africaine	-	Etat central		x					
Mali	Evariste K. DIAWARA	assistant technique SNOP - Agence de Développement Régional de Kayes	Kayes	organisme d'appui					x		
Mali	Habibatou Diarra SARIABI	représentante des femmes, ASGK	Gouméra / interco. ACGK	collectivité					x		
Mali	Hawa DAMBA	membre GIE pour la commercialisation de bananes, commercante	Logo	OSC				e			

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mali	Ibrahim SARR	COS (Conseils d'Orientation et de Suivi) et CA Grdr (ancien salarié Grdr pendant 10 ans), membre de l'EMDK	-	Grdr		x					x
Mali	Ibrahim SOUMARE	citoyen	Koniakary	citoyen						x	
Mali	Ibrahima MACALOU	membre de l'ARCSF, antenne Mali, électricien de formation	Sadiola / interco. Benkadi	diaspora			f				
Mali	Idriss TRAORE	agent de l'ONG FDS	Sadiola / interco. Benkadi	partenaire			x				
Mali	Jaroussou Oulé TRAORE	secrétaire général	Guidimakan Kéri Kafo / interco. ACGK	collectivité					x		
Mali	Ladji NIANGANE	6eme Vice président du Haut conseil des collectivités territoriales du Mali, membre fondateur de l'EMDK	-	Collectivité		x					x
Mali	Lamine SINABA	citoyen	Koniakary	citoyen						x	
Mali	Lassana FOFANA	a réalisé le diagnostic institutionnel et organisationnel de l'ARK/CRK, Bureau d'études	-	personne ressource		x					
Mali	Lassana SISSOKO	président de l'ASPROBA, producteur (filière banane)	Logo	OSC			e				
Mali	Lassana SISSOKO	vice président de l'ASPROBA, producteur (filière banane)	Logo	OSC			e				
Mali	Mady Coumba SISSOKO	secrétaire de l'ASPROBA, producteur (filière banane)	Logo	OSC			e				
Mali	Mamadou B. DIAHRIA	secrétaire de l'ACGK	Koussané / interco. ACGK	collectivité					x		

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mali	Mamadou CISSOKO	Directeur général adjoint ADR de Kayes, Ancien représentant de la région Ile-de-France à Kayes, Agence de Développement Régional de Kayes (fusion avec le service DADL soutenu par le Grdr)	-	Organisme d'appui		x					
Mali	Mamadou COULIBALY	Président, secrétaire général, et trésorier du Conseil Régional de la Société Civile (CRSC), également membre du conseil d'administration de l'ARD de Kayes	-	OSC		x					
Mali	Mariama DJOKONE	présidente GIE pour la commercialisation de bananes, commercante	Logo	OSC			e				
Mali	Mignel DIENG	citoyen	Koniakary	citoyen						x	
Mali	Mohamed COULIBALY	Maire de Logo depuis 2017, président de l'intercommunalité de Benkadi	Logo / interco. Benkadi	collectivité			x				x
Mali	Moussa K. Diawara	technicien, ACGK	Sahel / interco. ACGK	collectivité					x		
Mali	Moussa NDAO	co-directeur, ancien Grdr, Bureau d'études AGED/ZAEP	-	personne ressource		x					
Mali	Moussa SARAMBOUNOU	vice président de l'intercommunalité du Guidimakha (ACGK), maire de la commune de Koussané	Koussané / interco. ACGK	collectivité			x		x		x
Mali	Moussa SISSOKO	président de l'ARCSF, antenne Mali, laborentin de formation	Sadiola / interco. Benkadi	diaspora				f			x

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mali	Moussa SISSOKO	co-fondateur de l'ARCSF (siège en France), chef du village de Brokoné	Sadiola / interco. Benkadi	diaspora				f			
Mali	Ramata SOW	membre GIE pour la commercialisation de bananes, commercante	Logo	OSC				e			
Mali	Sadio TRAORE	citoyen	Koniakary	citoyen						x	
Mali	Salifou KONARE	ancien maire de Ségala (2009-2016)	-	Collectivité		x					
Mali	Sanyaré Maïmouna TALL	adjointe au maire de Koniakary, présidente de la coordination des femmes de Koniakary, gérante de la pharmacie du centre de santé de Koniakary de profession	Koniakary	OSC			x				
Mali	Sarambaounou MOUSSA	maire de Koussané	Koussané / interco. ACGK	collectivité					x		
Mali	Sécouba CAMARA	ancien DGCT (en charge de la coopération et du partenariat à la DGCT), Centre de Formation des Collectivités Territoriales	-	personne ressource		x					
Mali	Séga SOW	Directeur Général de l'Agence de Développement Régionale de Kayes, chef de service du développement local du Conseil Régional de Kayes jusqu'en 2016	Kayes	organisme d'appui			x				x
Mali	Semba SIDIBE	agent du programme PADI	Sadiola / interco. Benkadi	diaspora			x				
Mali	Sokona Mady KEITA	conseiller municipal	Sadiola / interco. Benkadi	collectivité			x				

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mali	Soriba KANOUE	membre de l'ASPROBA, producteur (filière banane)	Logo	OSC				e			
Mali	Souleymane DIALLO	maire de Liberté Dembaya, vice président du réseau des maires du bassin du Fleuve Sénégal	Liberté Dembaya / BFS	collectivité			x				
Mali	Tamba SISSOKO	secrétaire de l'association ARCSF, antenne Mali, animateur de formation	Sadiola / interco. Benkadi	diaspora				f			
Mali	Thiemoko SANGARE	citoyen	Koniakary	citoyen						x	
Mali	Tiguida CISSE	citoyen	Koniakary	citoyen						x	
Mali	Toumany DEMBELE	maire de Sadiola	Sadiola / interco. Benkadi	collectivité			x				
Mali	Toukara MOUSSA	vice président du cadre de concertation	Koussané / interco. ACGK	CCC					x		
Mali	Yaya BANE	citoyen	Koniakary	citoyen						x	
Mali	Yoro DEMBELE	président de l'ACGK	Gory Gopéla / interco. ACGK	collectivité					x		
Mali	Youssouf KONTA	citoyen	Koniakary	citoyen						x	
Mali	Yves KAMELI	directeur IRD Mali	-	Partenaire stratégique et technique		x					
Mauritanie	x	ancien maire d'Arr (1989-2006)	Arr	collectivité			x				
Mauritanie	x	représentant du groupement des bouchers	Djéol	OSC							
Mauritanie	Abdou YATABERE	coordinateur Sélibaby, Grdr	-	Grdr		x					
Mauritanie	Abdou YATASERE	coordinateur du GRDR	Guidimakha	Grdr					-		

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mauritanie	Abdoul Elhadj SOW	membre cadre de concertation de Djéol, membre du conseil municipal	Djéol	collectivité / CCC				h			x
Mauritanie	Abdoulalif SOW	membre du COS Grdr	Kaedi	Grdr				g			
Mauritanie	Abdoumaye Harouna COULIBALY	coopérative Gadiaba		OSC					x		
Mauritanie	Abou BASS	coordinateur Kaedi, Grdr	-	Grdr		x			-		
Mauritanie	Abou CISSE	AMPG	Gorgol	collectivité					x		
Mauritanie	Aboubacry Mamadou DIA	-	Selibaby	citoyen						x	
Mauritanie	Adama SY	Président AMPG (Association des Maires et Parlementaire du Gorgol) et maire de Mbout	-	collectivité		x					
Mauritanie	Ahmed EL YEMANI	président réseau jeunesse, ONG AMESE	Kaedi	OSC				g	x		
Mauritanie	Aicha MOURY	Dimecratiyatt	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	Aissata DIAKEL	coopérative Tamirabé Moussa Guirla	Lexeiba	OSC					x		
Mauritanie	Alassane BARHILY	Maison Familiale Rurale MFR-K	Kaedi	Organisme d'appui				g			
Mauritanie	Amadou Didiane BAL	chef de service, Kaedi	Gorgol	Etat déconcentré					x		
Mauritanie	Amadou SOW	2eme adjoint au maire	Djéol	collectivité				j			
Mauritanie	Aminata SOUMANE	PAM	Gorgol	Partenaire stratégique et technique					x		
Mauritanie	Animata Alassane DIACK	maire de Tokomadji	Tokomadji	collectivité					x		
Mauritanie	Aurélie DANIELLI	attaché de coopération, Ambassade de France - service de coopération et d'action culturelle	-	Partenaire stratégique et technique		x					

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mauritanie	Bakary Amara KOITA	responsable du CACLG bras technique de l'AMPG, Centre d'Appui aux Collectivités Locales du Gorgol	-	Organisme d'appui		x					
Mauritanie	Bakary KAITA	coordinateur CRACCG	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	Bakary KAITA	AMPG / CRACLG	Kaedi	collectivité					x		
Mauritanie	Bakary LO	chargé de mission Grdr	Guidimakha	Grdr			-	-	-		
Mauritanie	Bakary Souleymane GENELEJE	maire	Hassi Chegar	collectivité					x		
Mauritanie	Barbara DEQUINZE	agriculture, infrastructures, eau et environnement, Délégation Union Européenne	-	Partenaire stratégique et technique		x					
Mauritanie	Bibal SOUMARE	représentant des migrants dans le cadre de concertation et chef de village d'Arr	Arr	chefferie traditionnelle / CCC			x				
Mauritanie	Boudi YAYA	diab golladé (coop.)	Djéol	OSC				k			
Mauritanie	Brahim Niana BA	maire de la commune de Lahraj (depuis 2014)	Karakoro	collectivité / Grdr				l			x
Mauritanie	Cheick KANE	-	Gorgol	citoyen						x	
Mauritanie	Cheick Saad BOUH KAMARA	Professeur émérite à la retraite de sociologie. Membre du comité d'expert sur la production du Livre Blanc de la décentralisation mauritanienne	-	personne ressource		x					
Mauritanie	Cheik E. M....	président de GIE	F.G	OSC					x		
Mauritanie	Cheik YOUBBA	CCC de Djéol	Djéol	CCC				h			
Mauritanie	Cheikh OULD MATAA	maire sortant de Riyad commune de Nouakchott-sud	-	personne ressource		x					

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mauritanie	Cheikhna Ould BOUBACAR	membre du conseil d'administration du Grdr, membre du COS et facilitateur de l'intercommunalité	Karakoro	collectivité / Grdr				l			
Mauritanie	Coumba BARRY	Diokérre unda toutal	Djéol	OSC				k			
Mauritanie	Demba Bambado CAMARA	-	Baidiam/Selibaby	citoyen						x	
Mauritanie	Demba DIALLO	-	Selibaby	citoyen						x	
Mauritanie	Demba KOULIBALY	ASGM	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	Demmy Samba CAMARA	SG Sowri	Sowri	collectivité					x		
Mauritanie	Diadé Tabara CAMARA	Président du COS	-	Grdr		x					
Mauritanie	Diadié Boade CAMARA	-	GODIOUWO 1	citoyen						x	
Mauritanie	Diallo Oumar AMADOU	Wali du Guidimakha	-	Etat déconcentré		x					
Mauritanie	Diari BANE	conseillère municipale	Djéol	collectivité				j			
Mauritanie	Dieynaba CAMARA	coopérative	Djéol	OSC				k			
Mauritanie	Djemila B.	coopérative Djpol 5	Djéol	OSC				k			
Mauritanie	Doro SOW	secrétaire général de l'AKAP	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	El Arby Mamoudy	-	Kelella	citoyen						x	
Mauritanie	Etienne BIALAIS	Conseiller Technique Eau à la Direction de l'Hydraulique, Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement	-	Etat central		x					

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mauritanie	Fofana YAKHOUB	Secrétaire Générale de l'UAGD (Union des associations du Guidimakha pour le développement )	Selibaby	OSC					x		
Mauritanie	Haby Sadia CISSOKO	cooperative Djol Gory	Djéol	OSC				k			
Mauritanie	Hajiratou BA	ancienne mairesse de Gouraye, vice présidente du COS de Sélibaby	Selibaby	collectivité / Grdr		x			x		x
Mauritanie	Hamady Samba DIALLO	Action Contre la Faim	Selibaby	Partenaire stratégique et technique					x		

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mauritanie	Houlemata DIAGANA	chargée du suivi des activités Scout	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	Houlemata DIAGANA	-	Kaedi	citoyen						x	
Mauritanie	Houriya Med Moctar	Dimecratiyatt	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	Ibrahima SOW	président du RRAJ du Gorgol	Gorgol	Organisme d'appui				g	x		x
Mauritanie	Ibrahima THIOYES	maire sortant de Baediam (sorti en 2018), président de l'intercommunalité et actuellement conseiller régional, membre fondateur du Grdr	Karakoro	collectivité / Grdr			x	l			
Mauritanie	Kaba Abdoulaye DIAWA	AJDA	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	Kadiatou DIALLO	Kawral téthiane	Djéol	OSC				k			
Mauritanie	Léa GRAAFLAND	Coordination nationale, Grdr	-	Grdr		x					

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mauritanie	M. KEITA	chef de service études et stages - CFPPS	Selibaby	Partenaire stratégique et technique					x		
Mauritanie	Madame Faty HAMBAYE	-	Selibaby	citoyen						x	
Mauritanie	Maïmoun NDIAGE	comité de jumelage	Djéol	collectivité				i			
Mauritanie	Mama KEITA	scout chef de la formation	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	Mamadou KONATE	maire de Arr (depuis 2006)	Arr	collectivité			x				
Mauritanie	Mamadou Sori Ly	chargé de l'encadrement coopérative Tamirabé Moussa Guirla	Lexeiba	OSC					x		
Mauritanie	Marieme MODY	guiraye Femmes	Djéol	OSC				k			
Mauritanie	Megire CAMARA	chargé de suivi JPA, Grdr	Kaedi	Grdr				g			
Mauritanie	Megou CAMARA	stagiaire Grdr	Kaedi	Grdr					-		
Mauritanie	Mélanie DUCROS	AFD locale	-	Partenaire stratégique et technique		x					
Mauritanie	Mhamed Addallaye ZEYADE	-	Selibaby	citoyen						x	
Mauritanie	Mohamed Abdel Ghader OULD TOURAD	Directeur, ONG TENMIYA	-	OSC		x					
Mauritanie	Mohamed FALL	délégué régional DR/DDI/KG	Gorgol	-					x		
Mauritanie	Mohamed GUEYE	AMESE	Kaedi	OSC					x		
Mauritanie	Mohamed Mahmoud Mohamed	-	Kelella	citoyen						x	
Mauritanie	Mohamed VALL	maire de Sby	Sby	collectivité					x		
Mauritanie	Moité Mahmoudy Oumar	-	Kelella	citoyen						x	
Mauritanie	Moussa BEDDIYOUH	anciennement de l'AFD	-	personne ressource		x					

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mauritanie	Niaki Boudou CAMARA	-	GODIOUWO 1	citoyen						x	
Mauritanie	Oumar Abdoulaye LY	maire de Djéol nouvellemeent élu (2018), ancien secrétaire général d'Arr	Djéol / Arr	collectivité			x	j	x		x
Mauritanie	Ousmane DOUKOURE	président RJG et professeur de français	Kaedi	OSC				g			
Mauritanie	Patrick PHOLSENA	Conseiller technique du DGCL, Ministère de l'intérieur et de la décentralisation	-	Etat central		x					
Mauritanie	Pierre-Yves RENAUD	anciennement à la décentralisation, justice et Droits de l'Homme, Délégation Union Européenne	-	Partenaire stratégique et technique		x					
Mauritanie	Rolehayea Cheif Ndwadel	président MFR	Kaedi	organisme d'appui				g			
Mauritanie	Salou SAKHO	ADL d'Arr	Arr	collectivité			x				
Mauritanie	Samba DIA	-	Selibaby	citoyen						x	
Mauritanie	Samba FOFANA	ADL de la commune de Bouilly	Karakoro	collectivité / Grdr			x				
Mauritanie	Samba Thioyal BA	conseiller municipal	Djéol	collectivité				j			
Mauritanie	Saoudatou LY	-	Kaedi	citoyen						x	
Mauritanie	Seybane DIAGANA	Seybane DIAGANA, Président du COS	-	Grdr		x					
Mauritanie	Seybane DIAGANA	COS- Kaedi	Kaedi	Grdr					x		
Mauritanie	Seybou DIAGANA		Kaedi	Grdr					x		
Mauritanie	Souadou BA	conseillère municipale	Djéol	collectivité				j			
Mauritanie	Souleimane O/ VALL	5eme adjoint au Maire	Djéol	collectivité				j			

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Mauritanie	Souleymane CISSE	AFD locale	-	Partenaire stratégique et technique		x					
Mauritanie	Tallhata WOLE	CCC de Djéol	Djeol	CCC / collectivité				h			
Mauritanie	Yannick PRADELLES, Conseiller Technique	Conseiller Technique - Direction de l'Assainissement, Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement	-	Etat central		x					
Mauritanie	Zakaria SOW	président du CCC de Déjol, comité de jumelage	Djeol	CCC / collectivité				h / i			
Mauritanie	Zakaria SOW	-	Kaedi	citoyen						x	
Mauritanie	Zeinnabou NBOEDE	4eme adjoint au maire	Djéol	collectivité				j			
Sénégal	Mme FALL	directrice des Collectivités Territoriales, Ministère de la gouvernance territoriale, du développement et de l'aménagement du territoire	-	Etat central		x					
Sénégal	M. SOW	directeur de Cabinet du Ministre, Ministère de la gouvernance territoriale, du développement et de l'aménagement du territoire	-	Etat central		x					
Sénégal	Mbacké THIAM	adjoint au préfet du département de Bakel	-	Etat déconcentré		x					
Sénégal	Raphaël RENAULT	assistant technique, PAISD	-	partenaire		x					
Sénégal	Moustapha KA	coordinateur, Grdr antenne de Bakel	-	Grdr		x	-		x		
Sénégal	Bocar SY	Président CCC de Gabou. Egalement chef de village de Gabou centre. Préside l'association des chefs de village de la commune	Gabou	CCC		x					

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Sénégal	Fatima A. DIALLO	présidente Kawral Koussa et présidente de la fédération Kawral Boudou (transformatipon produit du Baobab)	RNC	OSC				a			
Sénégal	Niamato KANIULE	présidente du GIE Yakaar Boudou (transformatipon produit du Baobab)	RNC	OSC				a			
Sénégal	Daro KANTE	adjointe decrétaire de la fédération Kawral Boudou (transformatipon produit du Baobab)	RNC	OSC				a			
Sénégal	Oumar SAO	écogarde et collecteur (filrière baobab)	RNC	OSC				a			
Sénégal	Coumba COULIBABY	Présidente Kawral Lenkon (transformatipon produit du Baobab)	RNC	OSC				b			
Sénégal	Lougui COULIBALY	vice présidente Kawral Boudou (fédération) (transformatipon produit du Baobab)	RNC	OSC				b			
Sénégal	Houleye DIALLO	membre Kawral Lenkon (transformatipon produit du Baobab)	RNC	OSC				b			
Sénégal	Taeko KONTE	membre Kawral Lenkon (transformatipon produit du Baobab)	RNC	OSC				b			
Sénégal	Amadou DIALLO	membre Kawral Lenkon (transformatipon produit du Baobab)	RNC	OSC				b			
Sénégal	Salif KA	responsable PAEL, SAED	Bakel	organisme d'appui			x				
Sénégal	Fatou BODIAM	conseillère formation féminine SAED	Bakel	organisme d'appui				c	x		

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Sénégal	N'deye Madou Tandja	présidente CCQ de Niaye ga	Bakel	CCC / OSC				c			
Sénégal	Fatoumata WAGUE	présidente CCQ de Darousalam	Bakel	CCC / OSC				c			
Sénégal	Ibrahima Traoré	président de Bakel Agronov , membre CDJ	Bakel	OSC				d			
Sénégal	Seydou DIARRA	président GIC/restauration et agent de sécurité	Bakel	OSC				d			
Sénégal	Cheikhou DIARRA	président GIE multiservices	Bakel	OSC				d			
Sénégal	Abdrahmane BA	président GIE Sagata-up et président du conseil départemental de la jeunesse de Bakel (CDJ)	Bakel	OSC				d	x		
Sénégal	Abdouramane SOW	vice président du réseau CLCOP, trésorier de la chambre du commerce et de l'industrie de Matam, président du CCC local, producteur de semence et trésorier de l'union régionale des producteur de semences	Orkadiéré	OSC / collectivité			x				
Sénégal	Samba DIALLO	chef de village	Orkadiéré	autorité traditionnelle			x				
Sénégal	Abdoulamane NIASS	animateur de développement Grdr, secrétaire général du CLCOP	Orkadiéré	OSC / Grdr			x				
Sénégal	Ramatoulaye MBODH	ancienne membre GIE	Bokiladji/ Démankané	OSC			x				
Sénégal	Moussa DIALLO	agriculteur	Bokiladji/ Démankané	OSC			x				x
Sénégal	M. Ba			OSC			x				
Sénégal	Demba BATHILY	président CCC de la commuen de Moudery	Moundery	CCC					x		
Sénégal	Sindieng Kane SADIO	chef de service, service départemental Assainissement	Bakel	Etat déconcentré					x		

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Sénégal	Amadou TAMBOURA	producteur	Bakel	OSC					x		
Sénégal	Hamady B. DIALLO	président de l'Union Collengal	Bakel	OSC					x		
Sénégal	Dembo DVANN	Président CLCOP N'Gande	N'Gandi	OSC					x		
Sénégal	Konaté DEMBA	superviseur Sahel 3000	Bakel	OSC					x		
Sénégal	Bocar SY	-	Gabou	citoyen						x	
Sénégal	Saré FADE	-	Gabou	citoyen						x	
Sénégal	Rouguiyatou SY	-	Gabou	citoyenne						x	
Sénégal	Alassane NDOME	-	Gabou	citoyen						x	
Sénégal	Ismaïla DIARRA	-	Gabou	citoyen						x	
Sénégal	Moussa SANE	-	BAKEL	citoyen						x	
Sénégal	Bidia CAMARA	-	BAKEL	citoyen						x	
Sénégal	Claudia Codou N'DEYE	-	BAKEL	citoyen						x	
Sénégal	Mamadou KANOUTE	-	BAKEL	citoyen						x	
Sénégal	Sadio KEITA	-	BAKEL	citoyen						x	
Sénégal	Diary GASSAMA	-	BAKEL	citoyen						x	
Sénégal	Mamadou FADE	Chef d'antenne de Bakel et de Gouridy de l'Agence Régionale de Développement de Tambacounda, secrétaire exécutif du CORENA, membre du COS et du CA du GRDR	Tambacounda	organisme d'appui / Grdr		x	x				x
Sénégal	Tayrou DIAKITE	1er adjoint maire de Bakel	-	collectivité		x					

pays	prénom et nom	structures et fonction(s) actuelle(s) et/ou passée(s) en lien avec l'étude	zonage (en lien à l'étude quantitative)	catégorie d'acteurs	Personnes interrogées lors d'entretiens						
					Etat de référence	mission 1	mission 2			interview filmé	
							indiv	focus group	atelier débat		micro-trottoir
Sénégal	"Mama"	présidente CCQ	Bakel	collectivité / CCC			x				
Sénégal	Oumar DIEYA	président du CCC	Orkadiéré	collectivité / CCC							
Sénégal	Simon DIOUF	ancien maire de Bokiladji, infirmier	Bokiladji/ Démankané	collectivité			x				
Sénégal	Nama SYLLA	conseiller municipal	Gabou	collectivité					x	x	
Sénégal	Mamadou SANKHARE	conseiller municipal de la commune de Moudery	Moundery	collectivité					x		
Sénégal	Mamadou Lamine BADJI	directeur du CFP de Bakel	Bakel	organisme d'appui			x				x
Sénégal	Moussa Ly	chargé de mission, Grdr antenne de Bakel	-	Grdr		x			x		
Sénégal	Mamadou Moussa Ly	secrétaire général, conseil départemental de Bakel	Bakel	collectivité			x		x		
Sénégal	Djénéba DIALLO	conseillère municipale de la commune de Bakel, membre GIE, Présidente CCQ	Bakel	collectivité / OSC / CCC				c	x		x
Sénégal	Issa GANGUE	secrétaire municipal d'Orkadiéré depuis 2009	Orkadiéré	collectivité			x				x

## Annexe 2. Revue bibliographique

Documentation regroupé :

- L'ensemble des rapports programmes (présentation de programme, rapports d'activités, bilan, évaluation) : PAIDEL 1 - PIMDERO, PAIDEL 2 - EDUCODEV, PAIDEL 3 -CT, programme PGCT.
- Les différents guides méthodologiques produits dans le cadre des programmes : A la rencontre des migrants et de leurs partenaires pour une coopération de territoire à territoire ; monographie ; implication des femmes rurales aux prises de décisions locales ; Le Développement Economique Local ; introduction au métier d'Animateur de Développement Local ; La Concertation Communale ; Guide Montage de Projets
- Différents articles et études (co)rédigés par Patrick D'Aquino : Le territoire entre Espace et Pouvoir : pour une planification territoriale ascendante, extrait de l'espace géographique, 2002 ; Et si les approches participatives étaient inadaptées à la gestion décentralisée de Territoire ? Géo-carrefour, 2001 ; Accompagner une maîtrise ascendante des territoires : prémices d'une géographie de l'action territoriale (thèse), 2002...
- Différentes notes et rapports Grdr : Note d'information sur le programme SahelLink, lettre L'envol des cigognes n°22, rapport d'activité 2015, TDR pour la réalisation de l'étude d'impacts quantitative, etc.

#### Etude / guide / article :

- Etude Migration et Développement, CIEDEL, GRDR, Groupe Sahel Recherche, F3E, 2001.
- Le co-développement a-t-il un sens, Olivier Le Masson, revue « Projet » - dossier Migrants dans la mondialisation, 2009.
- Etude de l'Organisation et des modes d'intervention des jeunes de la diaspora malienne pour le développement du Mali, co-développement Mali, IRMA, 2011.
- « Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement, Anne-Emmanuèle Calvès revue Tiers-Monde, 2009.
- Rapport sur la campagne de sensibilisation sur les opportunités de la formation professionnelle et technique orientée vers l'emploi des jeunes et l'inscription au CFP de Bakel ; rapport du FORUM du CFP de Bakel sur l'emploi des jeunes, CFP de Bakel, 2018.
- Evaluation de 15 ans de développement des territoires ruraux en Afrique subsaharienne, collection Ex-post de l'AFD, 2018.
- Changer ici, changer là-bas, changer ici et là-bas, 2000-2010 – dix années d'interaction pour nouer migration, collectivités territoriales et développement, Inter-Mondes, 2010.
- L'atlas de la Moyenne Vallée du Fleuve Sénégal, Grdr, 2014.
- L'avenir de Kayes vu par les kayésiens, CRK.
- Les partenariats au cœur des enjeux de territoire, Traverses, Groupe Initiatives, 2013.
- Actes du Forum de Saint-Louis de 2006 et 2014, Grdr.
- Jeux d'acteurs et enjeux territoriaux : quelles migrations pour quel développement ?, Patrick Gonin, 2011.
- La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? Fabienne leLoup, Laurence Moyart, Bernard Pecqueu, 2005.
- La participation à la décision territoriale : dimension sociogéographique et enjeux informationnels d'une question politique, Thierry Joliveau, Géocarrefour, 2001.
- Panorama de la société civile au Sénégal, Ambassade de France au Sénégal, 2010.
- Evaluation thématique de l'appui de la France à la décentralisation et la gouvernance locale, CIEDEL, 2014.
- Différents documents produits sur le projet Karkoro : Coopération transfrontalière Mauritanie-Mali. Projet « Aménagement concerté du bassin transfrontalier du Karakoro », G5 Sahel ; synthèse du programme PACK, GRDR ; convention d'entente intercommunale ; etc.
- Stratégie : L'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023, AFD.

### Webographie :

- Observatoire des territoires : <http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/acc-s-par-indicateurs/coh-sion-territoriale>
- GRDR : <https://grdr.org/>
- Global Local Forum : [http://www.global-local-forum.com/pages.asp?ref\\_page=7817](http://www.global-local-forum.com/pages.asp?ref_page=7817)

D'autres lectures ont pu être établies, entre pour la proposition de définition. Ayant fait l'objet d'une recherche par internet lors de la phase de rédaction, elles n'ont pas été systématiquement reportées dans la revue documentaire (revue faite lors de la phase d'analyse bibliographiques et de collecte des données sur le terrain).

## Annexe 3. Résultats des ateliers débat

### Séance de travail 1

4 ateliers ont été menés, 2 en Mauritanie (Kaedi et Sélibaby), 1 au Mali (Kayes) et 1 au Sénégal (Bakel). Au cours de chaque atelier, une dizaine d'affirmations ont été proposées, avec une redondance dans les questions posées d'un atelier à l'autre. Au total, 16 sujets ont été testés. **Ces affirmations étaient tournées de manière négative ou positive selon les sessions.** L'objectif était de forcer au débat. Le déroulé du débat est présenté dans les colonnes vertes. L'affirmation retenue par l'assemblée après débat est restituée dans la dernière colonne – en jaune.

Affirmation mise en débat		Déroulé des échanges lors de l'animation		Affirmation retenue de manière consensuelle après débat	
		Vote initial	Précisions données lors du débat		
1	Efficacité des organisations	<b>Bakel – Sénégal</b> Suite aux actions du Grdr nous pouvons mieux jouer notre rôle/exercer nos fonctions de représentant ou de responsable dans notre vie professionnelle, associative ou politique.	Oui : 7/9 Non : 0/9 A nuancer : 1/9 Sans avis : 1/9	· Cela dépend de l'accompagnement personnel · Niveau d'impact variable selon les catégories d'acteurs	<b>Bakel – Sénégal</b> Suite aux actions du Grdr nous pouvons mieux jouer notre rôle/exercer nos fonctions de représentant ou de responsable dans notre vie professionnelle, associative ou politique.
		<b>Kayes - Mali</b> Suite aux actions du Grdr nous pouvons mieux jouer notre rôle/exercer nos fonctions de représentant ou de responsable dans notre vie professionnelle, associative ou politique.	Oui : 8/8 Non : 0/8 A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8		<b>Kayes - Mali</b> Suite aux actions du Grdr nous pouvons mieux jouer notre rôle/exercer nos fonctions de représentant ou de responsable dans notre vie professionnelle, associative ou politique
		<b>Kaedi– Mauritanie</b> Suite aux actions du Grdr nous pouvons mieux jouer notre rôle/exercer nos fonctions de représentant ou de responsable dans notre vie professionnelle, associative ou politique.	Oui 6/7 Non : 0/7 A nuancer : 1/7 Sans avis : 0/7	· Oui, tout à fait, pour des activités ciblé / appui ciblé · Ce propos est à nuancer pour ce qui touche au leadership · Les actions du Grdr ont participé à cela (non exclusif à l'action du Grdr)	<b>Kaedi– Mauritanie</b> Suite aux actions du Grdr nous pouvons mieux jouer notre rôle/exercer nos fonctions de représentant ou de responsable dans notre vie professionnelle, associative ou politique d'un point de vue opérationnel.
2	Connaissance du territoire	<b>Bakel – Sénégal</b> Les actions du Grdr ne m'ont pas permis de mieux connaître mon territoire, ses acteurs, ses potentialités et ses besoins.	Oui : 1/10 Non : 9/10 A nuancer : 0/10 Sans avis : 1/10	· Il faut nuancer le propos : il y a des apports mais uniquement dû au Grdr, d'autres partenaires sont là.	<b>Bakel – Sénégal</b> Les actions du Grdr m'ont permis de mieux connaître mon territoire, ses acteurs, ses potentialités et ses besoins, sans pour autant que ce soit du fait exclusif du Grdr.
		<b>Kayes - Mali</b> Les actions du Grdr m'ont permis de mieux connaître mon territoire, ses acteurs, ses potentialités et ses besoins.	Oui : 8/8 Non : 0/8 A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8	· Par les études filières, les monographies, l'élaboration des PDSEC, par exemple	<b>Kayes - Mali</b> Les actions du Grdr m'ont permis de mieux connaître mon territoire, ses acteurs, ses potentialités et ses besoins.
		<b>Selibaby– Mauritanie</b> Les actions du Grdr ne m'ont pas permis de	Oui : 0/8 Non : 8/8		<b>Selibaby– Mauritanie</b> Les actions du Grdr m'ont permis de mieux connaître

		mieux connaître mon territoire, ses acteurs, ses potentialités et ses besoins.	A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8		mon territoire, ses actions, ses potentialités et ses besoins.
		<b>Kaedi– Mauritanie</b> Les actions du Grdr ne m'ont pas permis de mieux connaître mon territoire, ses acteurs, ses potentialités et ses besoins.	Oui : 1/7 Non : 4/7 A nuancer : 2/7 Sans avis : 0/7	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il y a un problème de diffusion des documents : Il y a eu des études réalisées mais est ce que tous les acteurs y ont eu accès ?</li> <li>· Il ya eu des difficultés de mise à jour des documents</li> </ul>	<b>Kaedi– Mauritanie</b> Les actions du Grdr m'ont permis de mieux connaître mon territoire, ses acteurs, ses potentialités et ses besoins, en lien avec mes domaines d'actions/interventions, mais la diffusion des documents reste limitée (accès, décalage de mise à jour, etc.)
3	Mise en réseau	<b>Bakel – Sénégal</b> Nous avons pu développer notre réseau de partenaires grâce aux actions du Grdr.	Oui : 4/9 Non : 0/9 A nuancer : 2/9 Sans avis : 3/9	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Différence dans l'appui avant et après 2010 par le Grdr</li> <li>· Approche filière : réseau ciblé mais rôle de facilitateur important</li> <li>· Dans mon travail d'accompagnant des OSC/OP/groupement, j'ai pu élargir mon rayon d'action (géographique)</li> <li>· Entre Collectivité - villages</li> </ul>	<b>Bakel – Sénégal</b> Nous avons pu développer notre réseau de partenaires grâce aux actions du Grdr dans un cadre ciblé, à différentes échelles territoriales (hormis l'échelon transfrontaliers), mais pas multisectoriel.
		<b>Kaedi– Mauritanie</b> Nous avons pu développer notre réseau de partenaires grâce aux actions du Grdr	Oui : 9/10 Non : 0/10 A nuancer : 0/10 Sans avis : 1/10	Ex. : Tissages de relations avec les structures de jeunes, relations avec des associations externes de la Mauritanie, réseau développé en France avec Kaedi, etc.	<b>Kaedi– Mauritanie</b> Nous avons pu développer notre réseau de partenaires grâce aux actions du Grdr
4	Autonomie d'action	<b>Bakel – Sénégal</b> Les actions du Grdr m'ont rendu plus autonome dans mes initiatives.	Oui : 9/11 Non : 0/11 A nuancer : 1/11 Sans avis : 1/11	.	<b>Bakel – Sénégal</b> Les actions du Grdr m'ont rendu plus autonome dans mes initiatives.
		<b>Kaedi– Mauritanie</b> Les actions du Grdr m'ont rendu plus autonome dans mes initiatives.	Oui : 5/6 Non : 0/6 A nuancer : 1/6 Sans avis : 0/6	<ul style="list-style-type: none"> <li>· « Le Grdr a beaucoup d'ambition mais n'a pas les moyens d'aller jusqu'au bout . L' impact est partiel ».</li> <li>· « <i>Moi en tant que producteur, oui je suis plus autonome</i> »</li> </ul>	<b>Kaedi– Mauritanie</b> Les actions du Grdr m'ont rendu plus autonome dans mes initiatives.
5	Crédibilité	<b>Bakel - Sénégal</b> Les actions du Grdr ne nous ont pas forcément apporté de la crédibilité/légitimité.	Oui : 1/11 Non : 9/11 A nuancer : 0/11 Sans avis : 1/11		<b>Bakel - Sénégal</b> Les actions du Grdr nous ont apporté de la crédibilité/légitimité (en tant que structure)
		<b>Kayes - Mali</b> Les actions du Grdr ne nous ont pas forcément apporté de la crédibilité/légitimité.	Oui : 1/8 Non : 7/8 A nuancer : 0/7 Sans avis : 0/7	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La population ne connaissait pas la différence entre élus et société civile. C'est l'action du Grdr qui a permis de faire cette sensibilisation auprès des populations sur ce qu'est la décentralisation.</li> <li>· Le cadre de concertation a apporté de la crédibilité des élus envers sa population</li> <li>· Le Grdr vient en appui à la collectivité territoriale – cela lui apporte aussi une crédibilité</li> </ul>	<b>Kayes - Mali</b> Les actions du Grdr ont contribué à améliorer notre crédibilité pour les élus vis-à-vis de sa population, pour les associations vis-à-vis de ses membres et à titre personnel dans notre travail. Elles ont pu contribuer à légitimer certaines associations.
		<b>Selibaby– Mauritanie</b> Les actions du Grdr nous ont apporté plus	Oui : 4/7 Non : 0/7	· Crédibilité oui, comme par exemple sur la parité, légitimité pas vraiment.	<b>Selibaby– Mauritanie</b> Les actions du Grdr ont contribué à nous apporter plus

		de crédibilité / légitimité.	A nuancer : 3/7 Sans avis : 0/7	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il s'agit d'une contribution et non un acquis unique par l'action du Grdr</li> <li>· Une crédibilité renforcée de la commune envers la population car des actions concrètes ont pu être réalisées</li> <li>· Le renforcement de crédibilité est aussi pour le Grdr</li> <li>· Crédibilité oui, légitimité non</li> </ul>	de crédibilité. Les acteurs ont été reconnus comme compétents. Le renforcement de cette crédibilité auprès de la population a été bénéfique aux deux parties : les communes et le Grdr. Le lien avec la légitimité n'est pas forcément à faire. Peut-être qu'il y a pu y avoir une contribution mais le lien est diffus et sa mesure difficile à établir.
6	Développement personnel	<b>Bakel – Sénégal</b> Participer soi-même aux actions du Grdr est très formateur à titre personnel, le Grdr est une sorte d'école, cela nous offre de nouvelles perspectives.	Oui : 11/11 Non : 0/11 A nuancer : 0/11 Sans avis : 0/11	·	<b>Bakel – Sénégal</b> Participer soi-même aux actions du Grdr est très formateur à titre personnel, le Grdr est une sorte d'école, cela nous offre de nouvelles perspectives.
		<b>Kayes - Mali</b> Participer soi-même aux actions du Grdr est très formateur à titre personnel, le Grdr est une sorte d'école, cela nous offre de nouvelles perspectives.	Oui : 8/8 Non : 0/8 A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8	·	<b>Kayes - Mali</b> Participer soi-même aux actions du Grdr est très formateur à titre personnel, le Grdr est une sorte d'école, cela nous offre de nouvelles perspectives.
		<b>Kaedi– Mauritanie</b> Participer soi-même aux actions du Grdr est très formateur à titre personnel, le Grdr est une sorte d'école, cela nous offre de nouvelles perspectives.	Oui : 13/13 Non : 0/13 A nuancer : 0/13 Sans avis : 0/13	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cela est aussi ressenti au niveau de notre association, ce n'est pas qu'au niveau personnel. « Par exemple, les jeunes, ça les rends plus responsables ».</li> <li>· Une personne rebondis. Oui, « C'est la première fois qu'on a eu confiance en moi pour la réalisation d'une étude »</li> <li>· Permet une réorientation professionnelle</li> <li>· Je suis d'accord avec cette formation mais cela n'offre pas forcément de nouvelles perspectives</li> <li>· Contribue au renforcement de capacité d'une personne</li> <li>· Apprentissage réutilisable</li> </ul>	<b>Kaedi– Mauritanie</b> Participer soi-même aux actions du Grdr est très formateur à titre personnel, le Grdr est une sorte d'école, cela nous peut offrir de nouvelles perspectives.
7	Acquisition de méthode	<b>Bakel – Sénégal</b> Aujourd'hui, ce qui reste avec nous du Grdr, c'est une manière de faire / une méthode de travail.	Oui : 9/13 Non : 2/13 A nuancer : 2/13 Sans avis : 0/13	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Les méthodes restent dans le temps</li> <li>· Ma collectivité a été l'une des premières accompagnées. Avec tous ce qui a été fait,</li> <li>· Oui dans le passé il y a eu apport de méthode mais aujourd'hui il y a un besoin de renouvellement. C'est désuet face aux nouveaux acteurs</li> <li>· Cette contribution n'est pas la seule</li> <li>· Il y a déjà des méthodes, c'est une amélioration de l'existant</li> </ul>	<b>Bakel – Sénégal</b> Aujourd'hui, ce qui reste entre autre avec nous du Grdr, c'est une manière de faire / une méthode de travail. A préciser : dans le passé on était dans la création. Aujourd'hui des méthodes existent déjà. On est dans l'amélioration de l'existant.
		<b>Kaedi– Mauritanie</b> Aujourd'hui, ce qui reste avec nous du Grdr, c'est une manière de faire / une méthode de travail.	Oui : 9/10 Non : 0/10 A nuancer : 1/10 Sans avis : 0/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Le Grdr m'a apporté une bonne partie de mes méthodes mais j'ai aussi travaillé ailleurs, ce n'est pas exclusif</li> <li>· Il y a eu un transfert des deux côtés : les acteurs ⇔ le Grdr.</li> </ul>	<b>Kaedi– Mauritanie</b> Aujourd'hui, ce qui reste avec nous du Grdr, c'est une manière de faire / une méthode de travail.
8	Connaissance des droits et devoirs	<b>Bakel – Sénégal</b> En tant que citoyens, je connais à présent mieux mes droits et mes devoirs grâce aux	Oui : 10/13 Non : 0/13 A nuancer :	· Il y avait un existant, c'est un renforcement de capacités plutôt qu'un nouvel acquis.	<b>Bakel – Sénégal</b> En tant que citoyens, je connais à présent mieux mes droits et mes devoirs grâce aux actions du Grdr. Selon

	d'un citoyen	actions du Grdr.	2/13 Sans avis : 1/13		les fonctions occupées par chacun dans la vie du territoire, cela a été soit un acquis soit un renforcement de capacités/de connaissances.
		<b>Selibaby– Mauritanie</b> En tant que citoyens, je connais à présent mieux mes droits et mes devoirs grâce aux actions du Grdr.	Oui : 1/8 Non : 0/8 A nuancer : 7/8 Sans avis : 0/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Limité aux élus et aux personnels des municipalités.</li> <li>· Oui pour la sensibilisation sur le développement local mais non sur les droits et devoirs du citoyen</li> <li>· Pour leurs devoirs, ils ont une meilleure compréhension de l'utilisation des taxes ainsi que sur l'utilité ou la possibilité au conseil municipal =&gt; la logique est mieux comprise</li> <li>· La nuance à faire c'est au niveau des droits. : pour cet aspect c'est non.</li> </ul>	<b>Selibaby– Mauritanie</b> En tant que citoyens, je ne connais pas vraiment mieux mes droits et devoirs suite/grâce aux actions du Grdr. L'impact du Grdr est très minime sur la connaissance des droits et devoirs par les citoyens. Il y a une contribution pour une meilleure connaissance du processus de planification auprès de la population. Eventuellement sur leurs devoirs (par exemple l'impôt) et le rôle de la mairie.
9	Implication des jeunes et des femmes dans la vie de la cité	<b>Bakel - Sénégal</b> Les femmes et les jeunes ne sont pas aujourd'hui plus actifs qu'avant dans le débat public de notre localité, suite aux actions du Grdr	Oui : 1/13 Non : 9/13 A nuancer : 2/13 Sans avis : 1/13	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Le Grdr nous a permis de mettre en application des directives d'Etat jusqu'à la base et de manière « rapide »</li> <li>· Grande évolution avec les cadres de concertation</li> </ul>	<b>Bakel - Sénégal</b> Les femmes et les jeunes sont aujourd'hui plus actifs qu'avant dans le débat public de notre localité suite aux actions du Grdr. Pour les femmes, le Grdr a permis une nette évolution pour la prise de parole. Pour les jeunes, l'appui a permis de passer d'un débat d'opposition à un débat d'idée. Le rayonnement de cette impact reste toutefois encore limité/ciblée géographiquement et quantitativement.
		<b>Kayes - Mali</b> Les femmes et les jeunes ne sont pas aujourd'hui plus actifs qu'avant dans le débat public de notre localité, suite aux actions du Grdr	Oui : 1/8 Non : 7/8 A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participation active des femmes : cela dépend du niveau de chaque femme</li> <li>· Il y a eu des formations pour que les femmes soient plus impliquées dans le débat public. Il y a aujourd'hui une plus grande représentation de celles-ci, la participation s'améliore.</li> <li>· Ces formations ont été menées avant la loi sur le genre (2015)</li> </ul>	<b>Kayes - Mali</b> Les femmes et les jeunes sont aujourd'hui plus actifs qu'avant dans le débat public de notre localité, suite aux actions du Grdr. Pour les femmes, il y a une représentation mais il n'y a pas encore de réelle participation même si cela s'améliore.
		<b>Kaedi– Mauritanie</b> Les femmes et les jeunes ne sont pas aujourd'hui plus actifs qu'avant dans le débat public de notre localité, suite aux actions du Grdr	Oui : 1/11 Non : 10/11 A nuancer : 1/11 Sans avis : 0/11	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il s'agit d'une contribution de l'action du Grdr pour ce constat</li> <li>· Pour la jeunesse, la dynamique / les retombées observables sont récentes.</li> <li>· Les femmes ont pris le courage de faire une action elle-même</li> </ul>	<b>Kaedi– Mauritanie</b> Les femmes et les jeunes participent plus aujourd'hui qu'avant dans le débat public de notre localité, les actions du Grdr ont contribué à cela.
10	Remobilisation de connaissances	<b>Bakel - Sénégal</b> Je n'ai pas remobilisé ce que j'ai appris avec le Grdr dans mes autres activités que je mène par ailleurs (celles non accompagnées par le Grdr)	Oui : 0/13 Non : 12/13 A nuancer : 0/13 Sans avis : 1/13		<b>Bakel - Sénégal</b> J'ai pu remobiliser ce que j'ai appris avec le Grdr dans les autres activités que je mène par ailleurs (celles non accompagnées par le Grdr).
		<b>Selibaby– Mauritanie</b> J'ai pu remobiliser ce que j'ai appris avec le Grdr dans les autres activités que je mène par ailleurs (celles non accompagnées par le Grdr).	Oui : 6/8 Non : 0/8 A nuancer : 0/8 Sans avis : 2/8	Ex : animation de réunions, des ADL ont monté un bureau d'étude de planification territoriale (réalisation de monographie – PDC), utilisation des acquis de formation pour le montage de mon projet, etc.	<b>Selibaby– Mauritanie</b> J'ai pu remobiliser ce que j'ai appris avec le Grdr dans les autres activités que je mène par ailleurs (celles non accompagnées par le Grdr).
1	Développe	<b>Bakel - Sénégal</b>	Oui : 0/12	· Dans le passé, elles ont ouvert les portes. Historiquement, le Grdr	<b>Bakel - Sénégal</b>

1	ment économique	Les activités du Grdr n'ont pas permis réellement le développement économique de nos territoires	Non : 4/12 A nuancer : 8/12 Sans avis : 0/12	était le seul acteur présent. Maintenant, il y a beaucoup d'acteurs. C'est lui qui a impulsé, On doit parler aujourd'hui de contribution · Il y a un développement personnel [des entrepreneurs], il y a un effet induit.	Les activités du Grdr ont permis dans un premier temps d'initier/impulser puis de contribuer au développement économique de nos territoires.
		<b>Kayes - Mali</b> Les activités du Grdr n'ont pas permis réellement le développement économique de nos territoires	Oui : 0/12 Non : 4/8 A nuancer : 3/8 Sans avis : 1/8	· « <i>Tout ce qu'ils ont fait avec nous en matière de développement économique a marché</i> ». · Il y a un très bon début mais encore pas assez de retombées pour pouvoir parler croissance · Appui des femmes · Les études filières permettent des réalisations concrètes	<b>Kayes - Mali</b> Les activités du Grdr ont permis le développement économique de nos territoires. Il y a une contribution mais les efforts sont à poursuivre pour qu'il y est vraiment croissance économique.
		<b>Selibaby– Mauritanie</b> Les activités du Grdr n'ont pas permis réellement le développement économique de nos territoires	Oui : 0/8 Non : 3/8 A nuancer : 5/8 Sans avis : 0/8	· Logique d'union très positive en termes de développement économique · Apports pour ceux qui ont bénéficié directement de l'action, pour les autres c'est à nuancer. · Les textes de loi pénalisent certaines dynamiques · « <i>la dynamique de groupement féminin est lancée grâce au Grdr. Il y a eu un effet moteur pour les femmes. On a vu des coopérative/groupement se former spontanément</i> »	<b>Selibaby– Mauritanie</b> Les activités du Grdr ont contribué au développement économique de nos territoires. Le Grdr n'est pas intervenu auprès de tout le monde mais l'exemple de ces actions a suscité des dynamiques spontanées.
1 2	Diversité de bénéficiaires	<b>Kayes - Mali</b> Ce sont toujours les mêmes acteurs/personnes qui sont contactées/mobilisées dans les actions de développement du Grdr.	Oui : 0/8 Non : 6/8 A nuancer : 1/8 Sans avis : 1/8	· Ce ne sont pas toujours avec les mêmes acteurs que le Grdr travaille, tantôt c'est l'un tantôt c'est l'autre · C'est sur la structure mais pas sur la personne (accompagnement de la structure mais ne s'arrête pas à la/une personne) · Il y a un changement d'échelle d'intervention association => collectivité locale => intercommunalité.	<b>Kayes - Mali</b> Ce ne sont pas les mêmes acteurs forcément / bénéficiaires des actions du Grdr. On peut retrouver certains même mais ce n'est pas systématique et il y a différents types d'acteurs impliqués.
		<b>Selibaby– Mauritanie</b> Ce sont toujours les mêmes acteurs/personnes qui sont contactées/mobilisées dans les actions de développement du Grdr.	Oui : 0/8 Non : 3/8 A nuancer : 4/8 Sans avis : 1/8		<b>Selibaby– Mauritanie</b> Ce ne sont pas toujours les mêmes acteurs/personnes qui sont impliqués /mobilisé dans les actions de développement du Grdr : - Ouverture vers d'autres (répond aux nouvelles demandes et est pro-activité pour se rapprocher de nouveau) - Evolution dans le temps des acteurs accompagnés - Changement d'échelles
1 3	Autonomie pour la recherche de fonds	<b>Kayes - Mali</b> La compétence du Grdr en matière de montage/formulation de projet n'est pas une compétence qui a été transférée aux acteurs de développement.	Oui : 2/7 Non : 1/7 A nuancer : 4/7 Sans avis : 0/7	· Il y a maîtrise pour les petits projets mais pas pour les gros projets · Nous avons reçu des formations en ce sens mais nous ne maîtrisons pas encore tout aujourd'hui · Les ADL et les SEGAL ont été formés. Le problème est qu'ils n'ont pas tous le même niveau – on ne peut pas le mettre sur le dos du Grdr · La compétence en montage de projet n'est pas transférée en tant que tel. Le Grdr a peut-être été œuvré en ce sens mais ça ne se retrouve pas directement sur le terrain	<b>Kayes - Mali</b> Le montage/formulation de projets n'est pas une compétence qui a été transférée aux acteurs de développement pour les projets de grande ampleur. S'il y a eu transfert de compétence, cela ne concerne que les microprojets.

				<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apport indirect : Le fait de côtoyer le Grdr le permet en un sens mais non en tant que tel (« <i>c'est quelque chose dont nous avons besoin pour être plus autonome</i> »).</li> </ul>	
		<b>Selibaby– Mauritanie</b> La compétence du Grdr en matière de montage/formulation de projets est une compétence qui a été transféré aux acteurs de développement.	Oui : 8/8 Non : 0/8 A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fonction/compétences de l'ADL</li> </ul>	<b>Selibaby– Mauritanie</b> La compétence du Grdr en matière de montage/formulation de projets est une compétence qui a été transféré aux acteurs de développement pour les projets d'ampleur. Cela renvoi à la fonction d'ADL.
1 4	Implication de la diaspora	<b>Kayes - Mali</b> La collaboration de la diaspora française et avec les autorités locales pour la concrétisation des actions de développement locale s'est améliorée avec l'action du Grdr.	Oui : 8/8 Non : 0/8 A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Structuration de l'union, complexe hospitalier, etc.</li> </ul>	<b>Kayes - Mali</b> La collaboration de la diaspora française et avec les autorités locales pour la concrétisation des actions de développement locale s'est améliorée avec l'action du Grdr.
		<b>Selibaby – Mauritanie</b> La collaboration de la diaspora française et avec les autorités locales pour la concrétisation des actions de développement locale s'est améliorée avec l'action du Grdr. La collaboration de la diaspora française avec les autorités locales pour la concrétisation des actions de développement locale s'est améliorée avec l'action du Grdr.	Oui : 8/8 Non : 0/8 A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8		<b>Selibaby – Mauritanie</b> La collaboration de la diaspora française avec les autorités locales pour la concrétisation des actions de développement locale s'est améliorée avec l'action du Grdr.
1 5	Concrétisation d'action à une échelle globale	<b>Kayes - Mali</b> Des dynamiques intercommunales et transfrontalières existent mais les acteurs ne sont pas arrivés à passer de la parole aux actes.	Oui : 1/8 Non : 2/8 A nuancer : 5/8 Sans avis : 0/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il y a eu des actions concrètes identifiées mais pas encore concrétisées – cela fait 1 an</li> <li>· La coopération transfrontalière, c'est complexe et cette dynamique a un coût.</li> <li>· Des dynamiques existent mais il n'y a pas les moyens de sa politique</li> <li>·</li> </ul>	<b>Kayes - Mali</b> Des dynamiques intercommunales et transfrontalières existent. Pour le transfrontalier, ces dynamiques ne sont pas encore arrivées à passer de la parole aux actes. L'intercommunalité associée au transfrontalier est une dynamique lourde et donc longue à mettre en place.
		<b>Selibaby – Mauritanie</b> Des dynamiques intercommunales et transfrontalières existent mais les acteurs ne sont pas arrivés à passer de la parole aux actes.	Oui : 5/8 Non : 0/8 A nuancer : 2/8 Sans avis : 1/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pour l'interco : il y a des actes réalisés mais insuffisants faute de moyens (humains, financiers, matériels)</li> <li>· Problème avec les textes de loi. Aujourd'hui fonctionne sous logique associative.</li> <li>· Il y a déjà une structuration qui existe il y a des feuilles de route, on est déjà dans l'actions</li> <li>· Les actions concrètes sont en bonne voie</li> <li>· Attention, pour moi une collaboration (consortium sur un projet) ne peut être considérée comme une dynamique intercommunale</li> </ul>	<b>Selibaby – Mauritanie</b> Quelques dynamiques intercommunales et transfrontalières existent et ces acteurs ont dépassé le stade de la parole pour aller vers des actes concrets mais sont limités par les lois.
1 6	Paix sociale	<b>Selibaby – Mauritanie</b> L'approche du Grdr en matière de	Oui : 8/8 Non : 0/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>· la concertation a permis la mise en lien. Maintenant, les gens se connaissent et se comprennent, il y a moins de tensions.</li> </ul>	<b>Selibaby – Mauritanie</b> L'approche du Grdr en matière de planification locale

	planification locale et d'organisation des acteurs permet de limiter les tensions et conflits au sein des territoires.	A nuancer : 0/8 Sans avis : 0/8	· Cela est valable aussi bien à l'échelle communale que villageoise · exemple positif de Karakoro et de l'entente agriculteur/éleveur	et d'organisation des acteurs permet de limiter les tensions et conflits au sein des territoires
	<b>Kaedi – Mauritanie</b> L'approche du Grdr en matière de planification locale et d'organisation des acteurs ne permet pas de limiter les tensions et conflits au sein des territoires.	Oui : 2/8 Non : 4/8 A nuancer : 1/8 Sans avis : 1/8	· C'est l'approche de concertation qui compte, le fait de réunir les gens · Le cadre officiel du Cadre de concertation permet de légitimer l'action · Il existe une limite suite au renouvellement des ressources humaines. Il faut continuer à valoriser l'approche	<b>Kaedi – Mauritanie</b> L'approche du Grdr en matière de planification locale et d'organisation des acteurs permet de limiter les tensions et conflits au sein des territoires. Tout ce qui favorise la communication, comme la logique de concertation, limite les tensions.

## Séance de travail 2

### Légende :

- X Mali
- X Mauritanie - Gorgol
- X Mauritanie – Guidimakha
- Sénégal – n'a pu être fait par manque de temps

NUMÉRO DE L'IMPACT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	4X4X	3X 4X4X	4X	4X	3X 4X	4X4 X	4X	3X	4X4 X	3X	3X 4X	3X 4X	3X 4X	3X 4X	3X 4X	3X3 X
	Efficacité des organisations	Connaissance du territoire	Mise en réseau	Autonomie d'action	Crédibilité	Développement personnel	Acquisition de méthode	Connaissance des droits et devoirs d'un citoyen	Implication des jeunes et des femmes dans la vie de la cité	Remobilisation de connaissances	Développement économique	Diversité de bénéficiaires	Autonomie pour la recherche de fonds	Implication de la diaspora	Concrétisation d'action à une échelle globale	Paix sociale
<b>Le positionnement du Grdr</b>																
Un suivi personnalisé dans le temps	+	--	0	--	--	-	--	0	--	0	--	-	0	--	-	0
Un appui simultané sur : la concrétisation de l'action de développement, la structuration des acteurs et la citoyenneté (mobilisation et conscience citoyenne) en même temps	++	+	+	+	-	-	0	-	+	-	-	-	--	-	-	+
Une relation de proximité et une disponibilité à tout moment, quand le besoin se	+	-	0	0	--	-	-	+	-	0	--	+	--	--	0	+

fait sentir																
Autres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-- X (partage)	0	0	0
<b>L'approche</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
La concertation entre acteurs pour la prise de décision	++ X XXXXX	- X XXXX	++ X XX	+ X X	+ X XXXX	- X XX	+ X X	0	++ X XXXXXX	- X	-- X	- X X	0	- X X	-- X	+ X XXXX
La prise en compte de l'échelle intercommunautaire et transfrontalière	- X XX	- X XXXX	+ X	0	0	- X X	- X	0	- X X	0	- X X	- X X	0	0	++ X XXXXX	- X X
la mise en réseau / en relation	- X X	- X XX	++ X XXX	++ X XX	- X X	+ X XXXX	+ X X	0	- X X	0	-- X	-- X	0	+ X XXXX	+ X XXX	0
La mise en lien du double espace	- X XX	- X XX	++ X XX	++ X XX	- X X	- X XX	++ X XX	0	0	0	- X XX	-- X	X X	+ X XXX	0	-- X
Le rôle/place donnée à la diaspora (appui)	- X XX	-- X X	+ X X	- X	- X X	-- X	0	0	0	0	- X X	-- X	0	++ X XXXXX	0	-- X
« Essaimage » de compétences sur le territoire	- X XX	- X XXXX	- X	- X	0	- X XX	- X	+ X X	-- X	+ X X	-- X	-- X	X X	0	0	-- X
<b>Les outils</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
Les visites d'étude	+ X XXX	- X XXXX	+ X X	+ X X	- X X	++ X XXXXX	+ X X	0	- X X	0	-- X	-- X	0	-- X	- X X	
La formation	++ X XXXXX	- X XX	- X	+ X X	-- X	+ X XXXX	+ X X	0	+ X XXXX	+ X X	-- X	- X X	0	0	0	- X X
Le financement de matériels ou d'action	+ X XXXX	-- X	0	++ X XX	-- X	- X X	- X	0	- X X	0	- X XX	-- X	X X	0	0	0
La participation à des évènements	+ X XXXX	-- X X	+ X X	- X	-- X X	+ X XXX	++ X XX	0	+ X XXXX	0	-- X	-- X	0	-- X	-- X	0
Les actions de sensibilisation (ECSI) envers la population	+ X XXXX	- X XXX	+ X X	- X	- X XX	+ X XXXX	++ X XX	- X	++ X XXXXXX	0	- X X	- X XX	0	- X X	0	+ X XXX
La production d'études références	+ X XXXX	+ X XXXXX	+ X(PDC) X(PDC)	- X	-- X	- X XX	+ X X	0	- X X(PDC)	0	- X XX	0	X X	-- X(PDC)	-- X(PDC)	-- X(PDC)
La production de guides méthodologiques (capitalisation)	+ X XXX	- X XX	0	- X X	- X XX	+ X XXXX	++ X XXX	0	-- X	- X	- X XX	-- X	0	-- X	-- X	0

## Annexe 4. Décentralisation et PAIDEL par pays

### La décentralisation au Mali

Année	Etapes	Contexte national <sup>44</sup>	GRDR
1955	Période coloniale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendant la période coloniale 13 communes ont été créées et sont hiérarchisées en communes mixtes, de moyen exercice et de plein exercice</li> <li>• Bamako, Kayes Mopti et Ségou deviennent des communes de plein exercice</li> </ul>	
1960	Indépendance (20 juin)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création des régions, des cercles, des arrondissements, des communes, des villages et des tribus ou factions</li> <li>• A l'indépendance, le Mali compte cinq communes de plein exercice.</li> </ul> <p>L'article 41 de la Constitution du 22 septembre 1960 énonce déjà la nouvelle structuration territoriale du pays : "Les collectivités territoriales de la République du Mali sont : les régions, les cercles, les arrondissements, les tribus nomades, les communes, les villages et les fractions nomades". Les subdivisions administratives devenaient ainsi des collectivités territoriales qui s'administrent librement par des conseils élus, placés sous la tutelle de l'administration centrale. A l'exception des conseils de communes déjà existant, ces dispositions n'ont jamais été effectives. En fait ces collectivités sont restées des circonscriptions administratives placées sous l'autorité des représentants de l'Etat central.</p>	
1966		<b>loi n°66-9/AN-RM du 2 mars 1966</b> , met un terme à la hiérarchisation des communes mais n'en crée pas de nouvelles (13 communes de plein exercice)	
1968		Coup d'état qui entraîne la dissolution des organes locaux existants (conseils municipaux) remplacés par des délégations spéciales nommées par décret.	
1977		Ordonnance 77-44/CMLN du 12 juillet 1977 : La ville de Bamako est érigée en district subdivisé en six communes ayant le statut de collectivités décentralisées Création de nouvelles régions et nouveaux cercles. Le district demeure une circonscription administrative assimilée à une région et dirigé par un gouverneur nommé par les pouvoirs publics. La réforme de 1977 a abouti à une déconcentration très poussée de l'administration d'Etat sans pour autant réaliser la décentralisation qui avait été préconisée comme l'objectif ultime. Le milieu rural a complètement échappé à la décentralisation	
1990		Rébellion dans le Nord : l'accord de paix sauvegarde la forme unitaire de l'Etat, tout en donnant un statut particulier pour les régions du Nord	
1991-1992		Nouveau coup d'Etat - Nouvelle constitution La "transition" a créé 5 nouvelles communes : Banamba, Dioïla, Bandiagara, Niono et Djenné.	

		Avant l'avènement de la décentralisation, le Mali ne comptait que 19 communes urbaines	
1993		Création de la Mission de Décentralisation (MDD) décret n°93-00/1PM-RM du 06 janvier 1993 pour une durée d'un an et rattaché au ministère de l'Administration Territoriale et de la Sécurité, puis prolongée pour une durée de 3 ans, par décret 94-051 du 26 janvier 1994 et rattachée cette fois-ci à la Primature. La MDD a mission de concevoir et mettre en œuvre une politique de décentralisation qui mettrait en synergie l'Etat, les collectivités et les représentants de la société civile Nouvelle organisation administrative et territoriale déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales.	
1995	<u>Décentralisation : phase 1</u> de 1992 à 1998, phase de conception, de préparation du cadre institutionnel et juridique et d'identification des différents types de collectivités territoriales.  de 1999 à 2005, c'est la phase de mise en place effective des trois catégories de collectivités territoriales – communes, cercles et régions – et du dispositif d'appui institutionnel, technique et financier. Trois points caractérisent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Loi W95-034/PM-RM du 12 avril</b> portant code des collectivités territoriales. Cette loi définit le ressort des affaires locales et détermine les matières à décentraliser en termes de compétence et ressources au niveau des collectivités décentralisées.</li> <li>• <b>Loi N°95-022/PMRM du 30 mars</b> portant statut des fonctionnaires des collectivités territoriales. Les collectivités s'administrent par deux types de personnel, élus et nommés, mais la loi garantit le statut des fonctionnaires territoriaux par l'uniformisation des situations.</li> <li>• <b>Décret n°95-210P-RM du 30 mai</b> déterminant les conditions de nomination et les attributions des représentants de l'Etat au niveau des collectivités territoriales. Il précise la tutelle de l'Etat, représenté au niveau régional par un Haut-commissaire nommé par décret pris en conseil des ministres. Au niveau du cercle et de la commune il est représenté par les délégués du gouvernement nommés par arrêté ministériel. Les représentants de l'Etat veillent à la sauvegarde de l'intérêt général et assurent une fonction de contrôle et d'arbitrage sur les collectivités décentralisées. Il existe un rapport de subordination entre les représentants du pouvoir central au niveau des circonscriptions administratives, qui s'exprime du haut vers le bas de la pyramide.</li> </ul>	
1996		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Décret n° 96-084/P-RM du 20 mars</b> déterminant les conditions et les modalités de mise à la disposition des collectivités décentralisées des services déconcentrés de l'Etat. Il fixe les conditions d'assistance par l'Etat des collectivités, qui se traduit par des prestations temporaires sous forme d'appui, conseil et autres.</li> <li>• <b>Loi 96-50/PM-RM du 16 octobre</b> portant principes de constitution et de gestion du domaine des collectivités territoriales. Cette loi reconnaît deux catégories de domaines aux collectivités, l'un privé et l'autre public, dont elle fixe la composante et énonce leur responsabilité dans la gestion, l'aménagement, la conservation et la sauvegarde de l'équilibre de leur patrimoine.</li> <li>• Loi 96-051 du 16 octobre 1996 déterminant les ressources fiscales des communes. À l'exception des communes du district de Bamako, elle s'applique à toutes les autres. Elle détermine la nature des ressources fiscales des communes ainsi que les sources de financement.</li> <li>• Loi n°96-059 du 04 novembre portant création de communes. Elle parachève la réorganisation territoriale conduite par la Mission, sous le terme de découpage territorial, qui a aboutit à la création de 701 communes. Elle a été votée par l'Assemblée nationale après plusieurs amendements portant sur la suppression ou la création de communes et le transfert de certains villages d'une commune à une autre, sur la base de la liste fournie par la</li> </ul>	

		Mission après l'intervention des commissions d'arbitrage et de conciliation. Bien d'autres ont suivi...	
1997		RAS	<p><b>« Dispositif d'accompagnement pour le développement multi local dans les régions d'origine des migrants »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les structures associatives villageoises et fédératives pour qu'elles acquièrent les capacités nécessaires à la mise en œuvre sans appui extérieur d'un développement participatif s'appuyant sur la base pour identifier et réaliser les actions.</li> <li>• Renforcer l'environnement économique local, notamment les systèmes financiers décentralisés, les prestataires techniques privés et la connaissance des potentialités économiques par des études de cadrage</li> </ul>
1999		<i>Loi 99-037 du 10 août modifiant article 1 de la loi n°93-008 du 11 février 1993 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales</i>	
2000		<i>Loi 00-044 du 7 juillet déterminant les ressources fiscales des communes, des cercles et des régions</i>	
2001		<i>Décret n°01-555/P-RM du 20 novembre portant modification du décret n°95-210 / P-RM du 30 mai 95 déterminant les conditions de nomination et les attributions des représentants de l'état au niveau des collectivités territoriales</i>	
2002		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Décret n°02-313/P-RM du 4 juin fixant les détails des compétences transférées de l'Etat aux collectivités territoriales en matière d'éducation</i></li> <li>• <i>Décret n°02-314/P-RM du 4 juin fixant les détails des compétences transférées de l'Etat aux collectivités territoriales des niveaux communes et cercles en matière de santé</i></li> <li>• <i>Décret n°02-315/P-RM du 4 juin fixant les détails des compétences transférées de l'Etat aux collectivités territoriales en matière d'hydraulique rurale et urbaine</i></li> </ul>	
2003		RAS	<p><b>2001 – 2003 : Programme d'appui aux initiatives de développement local dans le bassin du fleuve Sénégal (Mali, Mauritanie, Sénégal) et en basse Casamance – PAIDEL1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer, dans le cadre du nouveau contexte de la décentralisation, les capacités des acteurs locaux (collectivités, état, société civile) à mettre en œuvre un processus de développement local concerté qui conduise à un développement durable répondant au mieux aux aspirations de la population rurale et aux potentialités des territoires</li> </ul>
2005	<b>Décentralisation : phase 2</b> Adoption du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation 2005-2014) traduit	<i>Décret n°05-268/P-RM du 15 juin portant création des comités régionaux et locaux de planification du développement</i>	

2006	opérationnellement par 3 Programmes National d'Appui aux Collectivités Territoriales successifs :		
2007-2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001-2005</li> <li>• 2006-2010</li> <li>• 2010-2014</li> </ul> <p>Depuis 2005/2006 une nouvelle phase de décentralisation est de fait initiée. Elle vise à consolider et approfondir les acquis de la période précédente en mettant l'accent sur les capacités et les compétences des collectivités, la déconcentration des services de l'État, le développement de la citoyenneté locale et la promotion des acteurs privés dans le développement local. Elle s'inscrit dans le cadre des réformes institutionnelles de l'État malien sur la période 2005– 2014</p>	<p><i>PNACT 2</i>  <i>Loi n°06-023 du 20 juin relative à la création et à l'administration des villages, fractions et quartiers</i>  <i>Décret n°06-436/P-RM du 16 octobre déterminant les modalités de coopération entre les collectivités territoriales en République du Mali</i></p> <p><b>Loi n° 07 - 072 du 26 décembre 2007</b> relative au fonds national d'appui aux collectivités territoriales</p> <p>Décret n°08-095/P-RM du 21 février portant création des comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement.</p> <p>Décret n°09-100/PM-RM du 11 mars portant création de la cellule d'appui à la décentralisation/déconcentration de l'administration territoriale et des collectivités locales</p>	<p><b>Programme d'appui aux initiatives de développement local et de promotion du rôle des migrants acteurs de co-développement – PAIDEL2 (2007-2009)</b>  Renforcer les capacités des acteurs relais du DL dans le BFS, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soutenir les initiatives intercommunales et provoquer la concertation à l'échelle régionale</li> <li>• animer une réflexion prospective et active sur le développement économique local</li> <li>• promouvoir les initiatives de co-développement et les partenariats de coopération décentralisée</li> <li>• et assurer un plaidoyer et une visibilité aux bonnes pratiques de gouvernance locale.</li> </ul>
2010			
2010-2014		<p><i>PNACT 3</i>  2013 Refonte de la loi portant code des collectivités territoriales</p>	<p><b>2010-2014 : Appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales – Mali, Mauritanie, Sénégal – PAIDEL3</b>  Transfert de ses compétences et savoir-faire à des organisations locales pour la mise en place de dispositifs d'appui-conseil aux collectivités locales.</p>
2015	Adoption du <i>Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation 2015-2024</i> ) Il est assorti d'un premier <u>Plan d'Actions 2015-2019</u>	<p>Suite au conflit dans le Nord : Accords d'Alger; le nouveau code des collectivités territoriales prend en compte les spécificités du Nord - Les dix régions du Mali, avec un président puissant, sont dotées de très larges compétences. Des moyens financiers sont donnés aux régions</p>	<b>2015-2018 : Gouvernance citoyenne des territoires du bassin du fleuve Sénégal</b>
2017		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Loi n°2017-051</b> du 02 octobre 2017 portant code des collectivités territoriales</li> <li>• <b>Loi n°2017-052/</b> du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales</li> </ul>	consolider et opérationnaliser les cinq dispositifs régionaux d'appui au développement local existants tout en facilitant l'appropriation par les acteurs locaux des réformes des politiques de la décentralisation au Mali et au Sénégal. Il

			accompagnera également la définition et la mise en œuvre de stratégies territoriales en lien avec les nouveaux enjeux qui se dessinent sur ces territoires : (i) la gouvernance locale (la participation citoyenne et le renforcement de l'intercommunalité), (ii) la coopération transfrontalière et la cohésion sociale (intégration et mobilités humaines), (iii) la viabilité économique des territoires (le renforcement des filières et l'accès à l'emploi des jeunes ruraux), (iv) la gestion des ressources naturelles
--	--	--	--

**Tableau 1. Organisation et attributions des collectivités territoriales**

	<b>Commune</b>	<b>Cercle</b>	<b>Région</b>
Composition	Villages et quartiers	Communes	Cercles
Nombre	703	49	8 + 1 (district de Bamako)
Tutelle	Sous-préfet	Préfet	Gouverneur
Organes délibérants	Conseil municipal (CM) élu par les concitoyens	Conseil de cercle (CC) : représentants élus par les conseillers municipaux	Assemblée régionale (AR) : représentants des CC qui les élisent
Organes exécutifs	Bureau communal : président (maire) et adjoints élus par le CM	Bureau du CC : un président et deux vice-présidents élus par le CC	Bureau de l'AR : un président et deux vice-présidents élus par l'AR
Autres parties prenantes	Société civile, secteur privé et PTF	Société civile, secteur privé, services déconcentrés de l'État, PTF	Société civile, secteur privé, services déconcentrés de l'État, PTF
Attributions générales	Budget et comptes aménagement du territoire, programmes de développement, création/gestion des organes de collectivités, marchés de fourniture, baux et autres conventions, fiscalité et, dans le cadre prévu par la loi, emprunts et octrois de subvention, recrutement de personnel selon modalités réglementaires		

Source : rapport d'évaluation PADDER BAID, juin 2007.

Sur la seule période 2013-2017, les investissements réalisés par les collectivités territoriales sous leur propre maîtrise d'ouvrage se chiffrent à 11 465 projets d'infrastructures et d'équipements collectifs, pour un coût global de 66 milliards de Fcfa

A l'instar des autres Etats membres de l'Union africaine (UA), notre pays a célébré, hier, au Centre de formation des collectivités territoriales, la deuxième édition de la Journée africaine de la décentralisation et du développement local.

La cérémonie était présidée par le ministre de la Décentralisation et de la Fiscalité locale, Alhassane Ag Hamed Moussa, en présence du maire de la Commune rurale de Kati, Yoro Ouologuem, du chef de file des partenaires techniques et financiers (PTF), Jan Meise et de nombreux invités de marque.

La célébration de la Journée africaine de la décentralisation traduit l'engagement des Etats de l'UA à s'inscrire dans le processus de décentralisation. Ils entendent ainsi promouvoir les valeurs et principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local en Afrique comme préalable à l'amélioration des conditions de vie de nos peuples.

Le thème général de cette année : « Egalité des chances, autonomisation socio-économique et participation des jeunes à la gouvernance locale et au développement local en Afrique » en dit long sur la détermination de nos pays à mettre la jeunesse au cœur des préoccupations de développement politique et économique. Le thème s'inspire de celui de l'Union africaine pour l'exercice en cours, intitulé : Tirer profit du dividende démographique en investissant dans la jeunesse ». Selon le ministre de la Décentralisation et de la Fiscalité locale, le thème interpelle gouvernants et gouvernés sur « la prise en compte de la dimension genre, particulièrement la jeunesse dans le choix des priorités de développement et dans la gestion des affaires publiques locales ». Pour Alhassane Ag Hamed Moussa, cette dimension reste l'un des grands défis de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local. Une raison suffisante pour le ministre en charge de la Décentralisation d'inviter l'ensemble des acteurs à participer activement aux débats sur les deux sous thèmes de la Journée. Ces sous-thèmes sont : « la participation de la jeunesse africaine à la gouvernance locale » et « l'économie numérique, moteur du progrès socio-économique des jeunes en Afrique ».

A en croire le maire Yoro Ouologuem et le chef de file des PTF, Jan Meise, la réunion des différents acteurs de la décentralisation et du développement local à l'occasion de cette célébration est d'une importance indéniable. Pour le premier, c'est l'occasion pour lesdits acteurs de jeter un regard critique sur tout ce qui a été fait. Quant au second, il a rappelé que la problématique étant commune à plusieurs Etats, la présence de spécialistes d'horizons divers enrichira significativement les débats.

**UNE FORTE VOLONTE POLITIQUE** – Au Mali, la mise en œuvre de la décentralisation a permis d'atteindre des résultats encourageants, notamment le renforcement du cadre juridique et institutionnel assurant fortement et irréversiblement l'implantation des collectivités territoriales dans notre paysage institutionnel. Sur la seule période 2013-2017, les investissements réalisés par les collectivités territoriales sous leur propre maîtrise d'ouvrage se chiffrent à 11 465 projets d'infrastructures et équipements collectifs, pour un coût global de 66 milliards de Fcfa. Ces réalisations, explique Alhassane Ag Hamed Moussa, « illustrent à suffisance l'engagement du président de la République Ibrahim Boubacar Keïta, à faire de la décentralisation le moteur du développement local et régional ».

La volonté politique du gouvernement quant à la libre administration des territoires s'exprime également par la place qui est réservée à celle-ci dans l'Accord pour la paix et la réconciliation, issu du processus d'Alger.

Il y a eu d'autres acquis forts pour la décentralisation et le développement local au Mali. A titre d'exemple, il y a eu l'adoption par le Conseil des ministres du 14 juin 2017, des projets de loi relatifs à la libre administration des collectivités territoriales, au Code des collectivités territoriales et au Statut particulier du District de Bamako.

Pour le ministre, cela participe non seulement à la mise en œuvre des réformes institutionnelles induites par ledit accord mais aussi à l'approfondissement de la décentralisation.

Il faut aussi retenir la volonté du gouvernement de soutenir et amplifier la stratégie de transfert des ressources aux collectivités territoriales pour la réalisation de l'objectif 30% des ressources transférées aux collectivités en 2018. Cette volonté a été affichée dans la Déclaration de politique générale (DPG) du Premier ministre Abdoulaye Idrissa Maïga, adoptée par l'Assemblée nationale le 15 juin 2017.

**LE DEFAUT DE LA CUIRASSE** – En dépit des progrès enregistrés en matière de libre administration des collectivités territoriales, certaines difficultés perdurent. Elles sont liées à la faiblesse des ressources propres des collectivités, à l'insuffisance de la « redevabilité » des élus par rapport aux populations ainsi qu'à des dysfonctionnements perceptibles dans la maîtrise d'ouvrage du développement local et régional.

Par ailleurs, Alhassane Ag Hamed Moussa a rappelé l'engagement du département à apporter des réponses idoines aux défis émergents de la réforme. Au nombre de ces défis, il a cité, entre autres, le renforcement des ressources propres des collectivités territoriales en termes d'amélioration du recouvrement des impôts et taxes et d'élargissement de l'assiette fiscale.

Le respect des dispositions légales en matière de consultation et de restitution publiques ; le renforcement des ressources humaines des collectivités territoriales et l'amélioration continue de la qualité des services rendus aux populations y figurent aussi.

Source : *Khalifa DIAKITE (Bamada.net, le 11/08/2017)*

## La décentralisation au Sénégal

Année	Etapes	Contexte national	GRDR	
19ième siècle	Premières expériences de municipalisation pour les communes des grandes villes	<p><b>de 1960 à 1990 : décentralisation phase 1<sup>45</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>choix d'un régime municipal à deux statuts : commune de droit spécial et commune de droit commun</li> <li><i>loi N° 64-02 du 19 janvier 1964 institue pour la première fois un régime municipal spécial dérogeant au droit commun pour Dakar et les communes chefs-lieux des régions – la commune de droit commun est régie par le code de l'administration territoriale (loi N° 66-64 du 30 juin 1966) le code définit la commune en ces termes : "La commune est le groupement des habitants d'une même localité unis par une solidarité résultant du voisinage, désireux de traiter de leurs propres intérêts, et capables de trouver les ressources nécessaires à une action qui leur soit particulière au sein de la communauté nationale et dans le sens des intérêts de la nation. La commune est une personne morale de droit public. Ses organes représentatifs exercent dans la circonscription territoriale correspondante les attributions définies par le présent code".</i></li> <li><i>loi 72-25 du 19 avril 1972, création pour la première fois de collectivités locales en milieu rural, 320 communautés rurales voient progressivement le jour. "la communauté rurale est constituée par un certain nombre de villages appartenant au même terroir, unis par une solidarité résultant notamment du voisinage, possédant des intérêts communs et capables de trouver les ressources nécessaires à leur développement".</i> La communauté rurale est une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière. Ses organes représentatifs sont : le conseil rural et le président du conseil rural. Les fonctions d'administrateur de crédits et d'ordonnateur du budget communautaire étaient confiées, à titre transitoire, au Sous-préfet</li> <li><i>loi 72-63 du 26 juillet 1972, elle introduit au niveau des communes <b>chefs-lieux de région</b>, un régime dérogatoire au droit commun en les dotant d'un statut spécial qui se traduisait par l'existence d'une direction bicéphale : il y avait d'une part un haut fonctionnaire nommé par l'Etat, et qui administrait la commune et en était l'ordonnateur du budget (Administrateur municipal ) et, d'autre part, un président du conseil municipal autorité politique qui ne disposait pas de pouvoir d'administration et de gestion.</i></li> <li><b>1977</b>, création du Fonds d'Equipement des Collectivités locales (FECL) – 2% de la TVA répartis après consultation du CNDCL</li> <li><b>1983</b>, un organisme de coordination à vocation régionale voit le jour : la Communauté urbaine de Dakar (CUD) inaugure l'intercommunalité, avec un rôle essentiellement technique, se chargeant notamment de la collecte des déchets et de l'éclairage public</li> </ul>		
1957	Un décret donne aux chefs de territoires le pouvoir de créer des communautés rurales			
1972	Déconcentration des pouvoirs administratifs et techniques de l'administration territoriale et locale			

<sup>45</sup> Source : [https://web.facebook.com/notes/association-des-etudiants-specialises-en-gestion-des-collectivites-locales/les-trois-3-grandes-%C3%A9tapes-de-la-politique-de-d%C3%A9centralisation-au-s%C3%A9n%C3%A9gal/338319202911734/?\\_rdc=1&\\_rdrPar Hamady Niang, Mercredi 27 juin 2012](https://web.facebook.com/notes/association-des-etudiants-specialises-en-gestion-des-collectivites-locales/les-trois-3-grandes-%C3%A9tapes-de-la-politique-de-d%C3%A9centralisation-au-s%C3%A9n%C3%A9gal/338319202911734/?_rdc=1&_rdrPar Hamady Niang, Mercredi 27 juin 2012)

Source : Journal européen de géographie - **Youssouph Sané** -La décentralisation au Sénégal, ou comment réformer pour mieux maintenir le *statu quo*

1990	Retrait de la gestion des communautés rurales aux sous-préfets au profit des présidents de conseils ruraux	<p><i>De 1990 à 1996 : décentralisation phase 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>loi N° 90-35 du 8 octobre 1990 : suppression du statut de commune de droit spécial. Les communes sont désormais administrées par un maire élu et non plus par un fonctionnaire nommé par les pouvoirs publics.</li> </ul>	
1996	Acte II : Erection de la région en collectivité locale et création des communes d'arrondissement dans les grandes villes. Transfert de nouvelles compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>érection en communes de certaines localités devenues importantes : <i>Guédiawaye, Bargny, Marsassoum, Goudomp, Ndioum, Ourossoqui, Koungheul, Dahra, Thionck-Essyl, Dioffior et Pout.</i></li> <li>loi n° 90-37 du 8 octobre 1990 modifie la <i>loi n° 72-25 du 19 avril 1972</i> et transfère la gestion budgétaire des communautés rurales du Sous-Préfet, au président du conseil rural qui devient, à l'instar du maire, ordonnateur du budget communautaire</li> <li>loi 96-06 du 22 mars 1996 institue la région en collectivité territoriale</li> <li>loi 96-07 de la même date entérine le transfert de neuf domaines de compétence de l'Etat vers les collectivités : 1) les domaines et le foncier ; 2) l'environnement et la gestion des ressources naturelles ; 3) la santé, la population et l'action sociale ; 4) la jeunesse, les sports et les loisirs ; 5) la culture ; 6) l'éducation et la formation professionnelle ; 7) la planification ; 8) l'aménagement du territoire ; 9) l'urbanisme et l'habitat.</li> </ul> <p>La régionalisation en constitue la dominante, elle repose sur les principes suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>un statut unique pour toutes les régions;</i></li> <li><i>l'équilibre entre décentralisation et déconcentration ;</i></li> <li><i>une meilleure répartition des centres de décision dans le cadre des ressources disponibles ;</i></li> <li><i>un contrôle a posteriori aménagé ;</i></li> <li><i>l'unité nationale, l'intangibilité des frontières et l'intégrité territoriale.</i></li> </ol> <p>Il s'agit entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>- d'assurer le développement économique, social et culturel de chaque région ;</i></li> <li><i>- d'installer une administration proche des usagers ;</i></li> <li><i>- d'instituer des régions dynamiques dans le cadre d'un Etat unitaire.</i></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>1996, érection de 12 nouvelles communes : <i>Sébikotane, Golléré, Thilogne, Kanel, Semmé, Waoundé, Nguékokh, Thiadiaye, Gandiaye, Passy, Ndoffane-Laghème et Kahone.</i></li> <li><i>Création du Fonds de dotation de la décentralisation</i> alimenté à hauteur de 3,5 % de la TVA, il est réparti annuellement en fonction des dépenses et des besoins d'investissement des collectivités, après avis du Conseil national de développement des collectivités locales (CNDCL)</li> </ul>	
1997-2000		RAS	<p><b>« Dispositif d'accompagnement pour le développement multi local dans les régions d'origine des migrants »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les structures associatives villageoises et fédératives pour qu'elles acquièrent les capacités nécessaires à la mise en œuvre sans appui extérieur d'un développement participatif s'appuyant sur la base pour identifier et réaliser les actions.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer l'environnement économique local, notamment les systèmes financiers décentralisés, les prestataires techniques privés et la connaissance des potentialités économiques par des études de cadrage</li> </ul>
2001		RAS	<p><b>2001 – 2003 : Programme d'appui aux initiatives de développement local dans le bassin du fleuve Sénégal (Mali, Mauritanie, Sénégal) et en basse Casamance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer, dans le cadre du nouveau contexte de la décentralisation, les capacités des acteurs locaux (collectivités, état, société civile) à mettre en œuvre un processus de développement local concerté qui conduise à un développement durable répondant au mieux aux aspirations de la population rurale et aux potentialités des territoires</li> </ul>
2002		<ul style="list-style-type: none"> <li>2002, création d'une onzième région (Matam) et érection de 7 nouvelles communes : <i>Diamniadio, Cayar, Mboro, Rosso, Niandane, Ranérou et Diawara</i></li> </ul>	
2003		RAS	
2006		<ul style="list-style-type: none"> <li>2006, décentralisation au niveau des collectivités de la gestion des finances et l'exécution des dépenses de l'Etat à travers le Budget consolidé d'investissement (BCI). Des dispositifs soutenus par la Banque mondiale, tels que le PNDL (Programme national de développement local), le PRECOL (Programme de renforcement et d'équipement des collectivités locales), le PAC (Programme d'appui aux communes), le PUDC (Programme d'urgence de développement communautaire, destiné au milieu rural et en partenariat avec le Programme des Nations unies pour le développement, PNUD), etc. complètent le mécanisme de financement (externe) des collectivités</li> </ul>	
2007-2009			<p><b>2007-2009 : Programme d'appui aux initiatives de développement local et de promotion du rôle des migrants acteurs de co-développement</b></p> <p>Renforcer les capacités des acteurs relais du DL dans le BFS, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>soutenir les initiatives intercommunales et provoquer la concertation à l'échelle régionale</li> <li>animer une réflexion prospective et active sur le développement économique local</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• promouvoir les initiatives de co-développement et les partenariats de coopération décentralisée</li> <li>• et assurer un plaidoyer et une visibilité aux bonnes pratiques de gouvernance locale.</li> </ul>
2010			
2013	<p>Acte III : Code général des collectivités locales Suppression des régions et création des départements Un des piliers du Plan Sénégal Emergent de Macky Sall</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>loi 2013-10</b> du 28 décembre, nouveau Code général des collectivités locales (CGCL)</li> <li>• Seuls les articles 16, 279 et 283 du CGCL évoquent les actions (coopération) que les collectivités peuvent entreprendre entre elles ou avec l'Etat en vue de promouvoir leur développement <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Article 16.- Les collectivités locales peuvent entreprendre, suivant des modalités fixées par décret, des actions de coopération entre elles, avec l'Etat ou toute autre structure appropriée en vue de la promotion et de la coordination des actions de développement dans des domaines spécifiques.</li> <li>○ Article 279.- Les transferts de compétences prévus par la présente loi ne peuvent autoriser une collectivité locale à établir ou à exercer une tutelle sur une autre. Toutefois, les collectivités locales peuvent librement entretenir entre elles des relations fonctionnelles et de coopération en stricte conformité avec les textes législatifs et réglementaires en vigueur.</li> <li>○ Article 283.- Lorsqu'un groupement de collectivités locales exerce des attributions dans un domaine faisant l'objet d'un transfert de compétences, ce transfert s'opère au profit de cet organisme sur décision des organes délibérants concernés. Les collectivités locales peuvent s'associer pour l'exercice des compétences d'intérêt commun, conformément à l'article 279 du présent code, en créant des organismes publics de coopération. Les collectivités locales peuvent établir entre elles des conventions par lesquelles l'une d'elles s'engage à mettre à la disposition d'une autre collectivité ses services et moyens afin de faciliter à cette dernière l'exercice de ses compétences</li> </ul> </li> <li>• le département conserve les mêmes compétences<sup>46</sup> que la région. Le Sénégal compte 42 départements collectivités locales, contre 14 régions collectivités locales auparavant</li> <li>• octobre 2015, l'Etat, en contradiction avec les textes qui accordent la compétence de ce service à la Ville et à la commune, soustrait par décret « <i>la gestion des déchets et la lutte contre l'insalubrité</i> » à l'Entente CADAK-CAR (Communauté d'agglomération de Dakar – Communauté d'agglomération de Rufisque), pour la confier à l'UCG (Unité de coordination de la gestion des déchets solides), structure nationale</li> </ul>	<p><b>2010-2014 : Appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales –Mali, Mauritanie, Sénégal – PAIDEL3</b></p> <p>Transfert de ses compétences et savoir-faire à des organisations locales pour la mise en place de dispositifs d'appui-conseil aux collectivités locales.</p>
2014		RAS	

<sup>46</sup> Voir article 304 à 319 du CGCL

En 1976 le Sénégal passe de 7 à 8 régions (Louga détaché de Diourbel), puis à 10 en 1984, 11 en 2002 (Matam) et 14 depuis 2008 (Sédhiou, Kaffrine et Kédougou)

Pour 2015, le gouvernement a alloué 35,5 milliards FCFA au FDD et au FECL, soit 4,5 milliards de plus par rapport à l'exercice 2014

Sur le plan technique, la décentralisation accorde aux collectivités la compétence d'organiser leurs territoires, par la réalisation de Plans départementaux de développement (PDD), de Plans généraux d'occupation des sols (PGOS, commune/ville), de Plans de développement communal (PDC), de Plans de développement de la ville (PDV), de Plans directeurs d'urbanisme (PDU, commune/ville), de schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme (SDAU, commune/ville) et de Schémas départementaux d'aménagement du territoire (SDAT). Mais en raison du manque de moyens et de personnels compétents, ce sont les services de l'Etat, parfois avec la collaboration de cabinets privés, qui s'en chargent<sup>8</sup>.

Actuellement, le Sénégal (carte 1), 197 000 km<sup>2</sup>, près de 14 millions d'habitants (ANSD, 2013), est subdivisé administrativement en 14 régions (gouvernances), 45 départements (préfectures) et 123 arrondissements (sous-préfectures). Il compte par ailleurs 599 collectivités locales : 42 départements, 552 communes (167 urbaines, 385 rurales) et 5 communes-villes.

**L'organisation politico-administrative du Sénégal ( source : Y. Sané, 2016)**

Organisation territoriale	Circonscription administrative / Ordre	Autorité	Collectivité locale / Ordre	Autorité
Région	Oui / 1	Gouverneur	Non	---
Département	Oui / 2	Préfet	Oui / Néant	Conseil départemental (Président)
Arrondissement	Oui / 3	Sous-préfet	Non	---
Commune	Non	---	Oui / Néant	Conseil municipal (Maire)
Ville (Commune-Ville)	Non	---	Oui / Néant	Conseil de la Ville (Maire)

### **I) Un bref rappel de quelques dates clés de la décentralisation au Sénégal**

#### **A) Avant l'indépendance**

1872 : création de la commune de Gorée et Saint Louis

1880 : création de la commune de Rufisque

1887 : création de la commune de Dakar

1955 : loi municipale qui étend la communalisation (création de communes de statuts juridiques différents) du territoire sénégalais

#### **B) A partir de l'Indépendance**

1960 : élargissement du statut de commune de plein exercice à l'ensemble des communes,

1964 : statut spécial pour Dakar ; la commune Région du Cap Vert est administrée par le Gouverneur de la région, puis par un administrateur de la commune à partir de 1979,

1966 : promulgation de la loi n°66-64 du 30 juin 1966 portant Code de l'administration communale

1972 : création de la deuxième catégorie de collectivité locale que sont les communautés rurales.

1983 : retour de Dakar au statut de droit commun (commune de plein exercice)

1990 : suppression des communes à statut spécial qui deviennent des communes de plein exercice, et transfert des pouvoirs d'ordonnateur du budget des sous-préfets aux présidents de conseils ruraux.

1996 : érection de la région en collectivité locale et transfert de compétences dans neuf (9) domaines de l'Etat central aux collectivités locales que sont les régions, les communes et les communautés rurales.

2013 : lancement officiel de l'Acte III de la décentralisation.

Ainsi, à la lumière de ce bref survol historique, il apparait que depuis son accession à l'indépendance en 1960, des réformes majeures ont ponctué le processus de décentralisation, avec de nombreuses modifications de la carte administrative.

## La décentralisation en Mauritanie

Année	Etapas	Contexte national	GRDR
1960-1961	Indépendance - Constitution	Organisation administrative fortement centralisée mais la constitution pose le principe d'une division du territoire en communes : 23 rurales (conseil élu , maire dirigé par le chef de subdivision : préfet) , pilotes (conseil élu mais dirigé par un délégué du Gouvernement ) , 5 urbaines : Nouakchott, Afar, Bogbie, Rosso et Kaedi (conseil élu , maire désigné parmi les conseillers)	
1968	Abandon de la décentralisation par les communes rurales, urbaines et pilotes  Création de 8 puis 12 régions	Les régions sont des collectivités territoriales dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Les conseillers régionaux sont nommés directement par le Gouvernement avec un exécutif (le gouverneur) également nommé par celui-ci	
1986-1988	Engagement du processus de décentralisation	Création des communes d'une manière progressive sur l'ensemble du territoire national : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1986 : mise en place des communes de première génération (les chefs-lieux des régions : wilaya) ‰</li> <li>• 1987 : mise en place des communes de 2ème génération (les communes des chefs-lieux de département : Moughataa) ‰</li> <li>• 1988 : mise en place des communes de 3ème génération avec la création de 163 communes dites rurales.</li> </ul> Échelons déconcentrés : ‰ 13 Wilayas (région) 53 Moughataas (départements) ; ‰ 32 Arrondissements (sous-préfectures); Échelons décentralisés : 208 communes	
1989		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décret n°89.124 du 14 septembre 1989 instituant u fonds intercommunal de solidarité, contribution obligatoire des communes</li> </ul>	
1990		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordonnance n°90-04 du 6 février 1990 portant création d'une fiscalité communale</li> </ul>	
1991	Constitution du 20 Juillet 1991	Elle institue le multipartisme et consacre, en son article 98, la décentralisation et lui donne ainsi un fondement constitutionnel	

1995		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Déclaration de politique municipale. Elle précise les grandes orientations en matière de transfert de compétences, de renforcement de l'environnement institutionnel des communes, d'amélioration des ressources communales et de gestion efficiente du patrimoine communal</i></li> </ul>	
1997-2000		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>08 décembre 1999</b>, adoption de la Déclaration d'orientation sur la bonne gouvernance. <i>Cette déclaration appelle les trois composantes essentielles de la gouvernance : l'Etat, le secteur privé et la société civile, à contribuer « dans leurs rôles respectifs, au développement humain durable en mettant en œuvre les conditions politiques, juridiques, économiques et sociales visant la réduction de la pauvreté, la création d'emplois, la protection de l'environnement, la saine gestion des affaires publiques, la mise en place d'un système juridique cohérent et crédible et le respect des droits de la personne ».</i> La définition de la gouvernance telle qu'adoptée par la Déclaration du gouvernement rejoint celle du PNUD, car elle lie intimement la gouvernance et le développement humain durable<sup>47</sup></li> </ul>	<p><b>« Dispositif d'accompagnement pour le développement multi local dans les régions d'origine des migrants »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les structures associatives villageoises et fédératives pour qu'elles acquièrent les capacités nécessaires à la mise en œuvre sans appui extérieur d'un développement participatif s'appuyant sur la base pour identifier et réaliser les actions.</li> <li>• Renforcer l'environnement économique local, notamment les systèmes financiers décentralisés, les prestataires techniques privés et la connaissance des potentialités économiques par des études de cadrage</li> </ul>
2001		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Loi 2001.027 du 7 février 2001</b> : Modifiant et complétant l'Ordonnance 87.289 du 20 octobre 1987 qui <i>institue l'élection du Maire au suffrage universel direct (simultanément à l'élection du conseil municipal) et un cadre législatif pour l'intercommunalité</i></li> <li>• <b>Décret 2001.070 du 28 juin 2001</b>, portant création des neuf communes de Nouakchott en lieu et place de la Commune de Nouakchott.</li> <li>• <b>Loi 2001.051 du 19 juillet 2001</b> portant institution de la communauté urbaine de Nouakchott et ses nombreux textes d'application ; Le Conseil Communautaire est composé de 37 élus (en provenance des conseils municipaux) dont les maires des 9 communes de Nouakchott</li> </ul> <p>Les communes sont dotées de larges compétences énumérées à titre indicatif à l'article 02 de l'ordonnance 87.289 en matière de voirie locale , de construction et d'équipements des bâtiments scolaires de l'enseignement primaire et des dispensaires, de transport urbain, d'hygiène ... et d'une compétence générale.</p> <p>A cet égard, la Commune est chargée de « la gestion des intérêts communaux et assure les services publics répondant aux besoins de la population locale et qui ne relèvent pas, par leur</p>	<p><b>2001 – 2003 : Programme d'appui aux initiatives de développement local dans le bassin du fleuve Sénégal (Mali, Mauritanie, Sénégal) et en basse Casamance – PAIDEL1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer, dans le cadre du nouveau contexte de la décentralisation, les capacités des acteurs locaux (collectivités, état, société civile) à mettre en œuvre un processus de développement local concerté qui conduise à un développement durable répondant au mieux aux aspirations de la population rurale et aux potentialités des territoires</li> </ul>

<sup>47</sup> Source : CENTRE MAURITANIEN D'ANALYSE DE POLITIQUES, LA DECENTRALISATION – Juillet 2002

		nature ou leur importance, de la compétence de l'Etat »	
2006		Création de la Direction Générales des Collectivités Locales	
2007-2009	Coup d'Etat (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007, création du ministère de la décentralisation et de l'aménagement du territoire (MDAT), lancement d'un Livre Blanc sur la décentralisation</li> <li>• 2008, dissolution du MDAT</li> <li>• <b>2008, démarrage du Programme PERICLES (Phase 1)</b>, ce programme prévoit notamment la mise en place de quatre (4) Centres de Ressources (CR) et d'un fonds : La Facilité pour l'Innovation au Développement Local. Les CR constituent le dispositif d'appui et d'accompagnement des communes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le CR1 a été créé à Aioun en septembre 2008. Il couvre les Wilaya du Hodh el Garbi(18 communes) et du Hodh el Chargui(6 communes)</li> <li>○ le CR2 a été créé à Aleg en mars 2009. Il couvre les Wilaya du Brakna (20 communes) et du Trarza (6 communes)</li> <li>○ le CR3 a été créé à Tidjikdja en mai 2011. Il couvre l'ensemble des communes de la Wilaya du Tagant,(10 communes).</li> <li>○ Le CR4 a été créé à Atar en janvier 2012. Il couvre les Wilaya de l'Adrar (11 communes), de l'Inchiri (2 communes), et du Tiris Zemmour (3 communes).</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Programme d'appui aux initiatives de développement local et de promotion du rôle des migrants acteurs de co-développement – PAIDEL2 (2007-2009)</b></p> <p>Renforcer les capacités des acteurs relais du DL dans le BFS, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soutenir les initiatives intercommunales et provoquer la concertation à l'échelle régionale</li> <li>• animer une réflexion prospective et active sur le développement économique local</li> <li>• promouvoir les initiatives de co-développement et les partenariats de coopération décentralisée</li> <li>• et assurer un plaidoyer et une visibilité aux bonnes pratiques de gouvernance locale.</li> </ul>
2010-2014	Relance du processus de décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>22 avril 2010 : Déclaration de politique de décentralisation et de développement local</b> signée par le Conseil des Ministres</li> <li>• Plan d'action 2011-2015 du Ministère de l'Intérieur concernant l'appui à la mise en œuvre de la décentralisation</li> <li>• <b>Arrêté 680 du MIDEK- 17 avril 2011</b> portant sur les modalités de mise en œuvre des PDC et des CCC (cadres de concertation communaux) dans les communes. Le CCC est composé de 4 collèges dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le collège des élus municipaux : le Maire et 2 autres membres, désignés par ses soins avec l'accord du Conseil municipal ;</li> <li>○ Le collège des représentants de l'Etat : 3 membres, désignés par le Hakem ;</li> <li>○ Le collège des agents communaux : 2 membres, désignés par le Maire dont son ADL ;</li> <li>○ Le collège de la société civile : 10 membres, représentants des 10 Organisations de la Société Civile Locale (OSCL)</li> </ul> </li> <li>• 2011/2013, <u>Programme PERICLES</u> – Phase 2</li> </ul>	<p><b>2010-2014 : Appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales – Mali, Mauritanie, Sénégal – PAIDEL3</b></p> <p>Transfert de ses compétences et savoir-faire à des organisations locales pour la mise en place de dispositifs d'appui-conseil aux collectivités locales.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 mars 2011 Démarrage programme AFD VAINCRE (Valorisation des initiatives régionales de croissance équitables)</li> <li>• <b>Décret n°2011.59 du 14 février 2011</b> portant création du Fonds Régional du Développement (FRD) et fixant ses modalités de mise en œuvre (consolidé)</li> <li>• Décret n°2012.148 PM du 8 octobre 2012 portant création d'un Comité interministériel chargé du Développement Local et de la Décentralisation</li> </ul>	
2015-2018		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Circulaire N° 0001 /MIDEC du 29 mars 2016 relative aux Nouvelles Modalités du FRD</b></li> <li>• <b>5 Août 2017 : Référendum constitutionnel sur la décentralisation</b></li> <li>• <b>31 Octobre 2017 : Fin programme VAINCRE (AFD)</b></li> <li>• <u>Loi organique n° 2018- 010 du 12 février 2018</u> : création de 6 régions administratives qui ont pour mission de promouvoir le Développement économique, social, culturel et scientifique. Les limites territoriales de la Région coïncident avec celles de la circonscription administrative des wilayas. Le conseil régional est élu au suffrage Universel direct pour un mandat de 5 ans.</li> </ul>	<p><b>2015-2018 : Gouvernance citoyenne des territoires du bassin du fleuve Sénégal</b></p> <p>consolider et opérationnaliser les cinq dispositifs régionaux d'appui au développement local existants tout en facilitant l'appropriation par les acteurs locaux des réformes des politiques de la décentralisation au Mali et au Sénégal. Il accompagnera également la définition et la mise en œuvre de stratégies territoriales en lien avec les nouveaux enjeux qui se dessinent sur ces territoires : (i) la gouvernance locale (la participation citoyenne et le renforcement de l'intercommunalité), (ii) la coopération transfrontalière et la cohésion sociale (intégration et mobilités humaines), (iii) la viabilité économique des territoires (le renforcement des filières et l'accès à l'emploi des jeunes ruraux), (iv) la gestion des ressources naturelles</p>