

Évaluation réalisée avec l'appui du F3E
pour la Communauté de Communes du Val de Drôme (CCVD)

Synthèse - 300 Ev

Évaluation externe de la coopération décentralisée entre la CCVD et Sinthiou Bamambe (Sénégal)

Date : Juillet 2010

Auteurs : Serge Béné, Cheikh Bâ

Bourbon Madagascar
BP 4169 – Antananarivo 101
Madagascar
Tél : (261) 20 24 749 36 / (261)
320700941 / 320761555
Mél. : rfh@nbm.mg,
sbene@orange.mg

RÉSUMÉ

La finalité du programme de coopération décentralisée qui lie la CCVD et la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe, prévue sur une quinzaine d'années, est la restauration du fonctionnement hydraulique du Tiangol Mangol, cours d'eau temporaire qui traverse son territoire. Ce programme a démarré en 2001 et s'est déroulé en 3 phases : étude et d'expérimentation (2001 – 2002), consolidation (2003-2005), programme triennal (2006-2009) qui poursuit les actions engagées dans la phase de consolidation. Une nouvelle phase, prévue sur 3 ans, est en cours de préparation. La mission d'évaluation a été mandatée pour réaliser un travail d'analyse et un bilan prospectif de la Coopération Décentralisée, en particulier pour alimenter la réflexion relative à la préparation du nouveau programme. Cette mission s'est déroulée du 13 avril 2010 au 31 mai 2010. Les consultants ont mis en œuvre une approche dialoguée et participative qui a impliqué les divers acteurs et parties prenantes.

Contexte du programme

Le processus de décentralisation au Sénégal conforte les principes démocratiques, de bonne gouvernance, ainsi que la confiance portée par l'Etat en la capacité de gestion des populations. La réussite d'un processus de décentralisation est également liée à sa synchronisation avec la déconcentration correspondante des services de l'État et la qualité de l'animation territoriale en termes de développement local. Des espoirs très forts ont été engendrés. Cela implique de consolider la crédibilité des collectivités locales. Ce pari de la décentralisation laisse encore bon nombre d'acteurs sceptiques sur sa réussite.

Fortes de leur expérience en matière de décentralisation les Collectivités Locales du Nord développent des partenariats avec des Collectivités Locales du Sud, accompagnent la réalisation d'activités techniques selon le processus suivant : l'entretien de l'espoir en la réussite du processus de décentralisation, le partage d'expériences, le transfert de compétences nécessaires à l'exercice des fonctions de responsabilités. Cela constitue un enjeu capital pour les programmes de Coopération Décentralisée.

En 1999, la CCVD, l'ADOS (Association de développement basée dans la Drôme, maître d'œuvre initial du programme) et la communauté rurale de Sinthiou Bamambe ont entamé la définition d'un programme de restauration hydraulique du cours d'eau Tiangol Mangol, conçu autour de 3 préoccupations centrales: (i) aménagement hydraulique et restauration des sols, (ii) développement d'activités économiques, (iii) renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage et techniques. Le programme a tablé sur une approche participative, globale, inclusive, contractuelle, ancrée sur le concret, comme garante de l'implication active de l'ensemble des acteurs et d'une coopération féconde. Il s'agit pour la Communauté Rurale de définir, par un processus consultatif, les solutions techniques qui s'imposent dans le cadre d'un plan d'aménagement du territoire, et d'adapter progressivement les conditions de leur appropriation. Ce programme a été cofinancé par un certain nombre de partenaires, dont la CCVD, la Région Rhône Alpes et la Coopération Française.

Pertinence de l'action

Dans sa conception, le programme Tiangol Mangol est très concret, opérationnel, orienté sur des objectifs de sécurité alimentaire et de protection de l'environnement, en rapport avec les préoccupations et demandes prioritaires et immédiates des gens. Il constitue pour la collectivité locale et ses citoyens un objet stimulant d'apprentissage des pratiques de développement local et des principes qui lui sont rattachés.

Le programme se situe dans une logique de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la Communauté Rurale Sinthiou Bamambe. Il s'inscrit dans le cadre de son plan local de développement.

Le programme repose sur un dispositif partenarial Nord Sud de qualité, cela grâce à l'implication de compétences avérées disposant d'un vécu. Le dispositif d'appui repose sur des équipes légères pour atténuer le risque de substitution et favoriser une appropriation locale rapide des résultats.

Les populations, les autorités régionales et les services techniques déconcentrés ont une même compréhension de ce programme et lui accordent une forte importance. Cette compréhension est partagée par la CCVD, qui ne cesse de rappeler qu'elle intervient en réponse à une demande locale.

La Communauté Rurale et les communautés se sont engagées à participer aux coûts. Cette intention s'est dissipée au fur et à mesure de l'avancement du programme. Les 2 Collectivités Locales disposent de ressources budgétaires limitées et n'ont pas à l'heure actuelle d'autres projets dans leur portefeuille. La préoccupation des élus est également d'assurer une équité territoriale. Depuis 2002, les ressources extérieures qui ont pu être mobilisées sont concentrées sur les villages du bassin versant, et n'ont pas d'équivalent sur les autres villages de la collectivité. D'autre part, la participation financière des Collectivités Locales ne constitue pas une conditionnalité ferme au financement du programme.

La dernière phase du programme ne comporte pas de cadre logique. Le programme présente néanmoins des objectifs et des prévisions d'activité. Des indicateurs de suivi, de résultats et d'impact ont été définis pour chaque volet. Le suivi actuel des activités repose sur la présentation de rapports factuels hebdomadaires, puis mensuels, et la mobilisation de missions d'appui périodiques de la DAO (Association de Développement basée dans la Drôme, maître d'œuvre actuel du programme). Un rapport de capitalisation a été produit par l'ADOS.

La coopération entre le programme Tiangol et le programme d'appui à la Région de Matam, financé par la Région Rhône Alpes apparaît assez timide. Cela est anachronique si l'on considère les compétences de la Région en matière d'hydraulique de surface. La CCVD souhaite une meilleure articulation de son action avec celle de la Région Rhône Alpes et que cette collaboration soit formalisée dans le cadre d'une convention. Les bases d'une collaboration plus « solide » semblent se dessiner avec la mise en place de la nouvelle phase du programme, qui devrait s'inscrire dans le plan climat de la Région de Matam (en cours de finalisation). La Région de Matam compte tirer parti et valoriser l'expérience Tiangol, ce qui est une évolution très positive.

La cohérence entre les deux programmes reste assez relative, dans la mesure où la Région de Matam ne dispose pas encore de son Plan régional de Développement. Cette cohérence reste également difficile à dessiner au niveau des acteurs. Deux exemples sont assez révélateurs :

- La Maison du Tiangol marie ses objectifs initiaux (apprentissage des techniques de conservation et de production) avec ceux suscités par la Région de Matam (développement des énergies alternatives). En fait, la Maison des Energies émane d'une demande de la Région Rhône Alpes et de la Région de Matam. A la recherche d'économies d'échelle, les différentes parties ont opté de s'appuyer sur la Maison du Tiangol pour réaliser un centre de ressources sur les énergies alternatives. Un plan d'occupation de l'espace de la Maison du Tiangol a été réalisé. Il définit les affectations respectives entre les objectifs initiaux de formation et ceux du centre de ressources. A ce jour, les acteurs de la Commune et de la Communauté Rurale ressentent que la dimension énergie prend le pas sur leurs attentes initiales.

- Il n'existe pas d'articulation entre le volet activités économiques locales du programme et le projet ESSIDEC qui gère un fonds d'appui régional aux initiatives locales. En fait la CCVD n'a pris connaissance du programme ESSIDEC que récemment (fin 2008).'

Principaux résultats de l'action

Depuis 2008, la Commission Tiangol Mangol (CTM) ne fonctionne plus. De même, les 2 Collectivités Locales, mise en place (Communauté Rurale de Ndendory) et renouvelée (Commune de Sinthiou Bamambe) en 2009, n'ont pas encore donné de signe explicite d'engagement dans le programme depuis cette date. Les activités liées au renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des élus sont interrompues depuis 2008. Mais cela ne doit pas masquer des acquis importants :

- Le programme a permis l'émergence de dynamiques locales fortes. Un service technique compétent sur les techniques d'aménagement hydraulique et anti érosives est aujourd'hui présent au niveau des villages, par le biais de comités villageois. Cette instance technique constituée de représentants des comités villageois, a pour charge d'assurer le suivi du programme pour le compte des deux collectivités locales.
- Les Collectivités Locales restées parties prenantes du programme jusqu'au renouvellement des exécutifs. De même, le Préfet de Matam s'est fortement impliqué pour mobiliser les élus des deux collectivités locales.

Le programme a démontré une forte volonté de développer des activités économiques pour les villages et les jeunes, et d'autre part d'agir sur les questions de sécurité alimentaire. Ce sont effectivement les résultats économiques induits qui vont justifier l'entretien et la consolidation des aménagements qui ont été réalisés. Les expériences « pilotes » menées ont produit d'importants bénéfices (empoissonnement, maraîchage, tressage de gabions,...), mais nécessitent de prendre du recul et de capitaliser avant de les étendre. La stratégie économique du programme doit être claire et lisible par les partenaires.

De nombreux ouvrages d'aménagement du cours du Tiangol Mangol et de lutte anti érosive ont été réalisés. Leurs résultats sont importants : amélioration de l'infiltration et rehaussement de la nappe phréatique alluviale, réhabilitation des terres de décrue, circulation entre les villages améliorée, prévention des inondations dans les villages exposés, création d'emplois et de revenus, développement d'une expertise locale.... L'abandon de la technologie béton au profit du gabion pour les ouvrages de régulation est pertinent car il permet de mobiliser la main d'œuvre locale et facilite leur entretien.

Un accent plus important doit être accordé à la lutte antiérosive mécanique et biologique, en particulier en tête de bassin versant. Les mises en défens forestières réalisées dans les villages de Wennody et de Bangassy constituent des références techniques de réussite pour la zone. La diffusion de telles expériences (visites d'échange) est susceptible de développer les initiatives.

La lutte contre les feux de brousse est une priorité pour les collectivités locales et les services techniques. La CCVD a doté les Collectivités Locales en engins mécaniques en 2009 (tracteur, remorques, lames,...). Cela constitue une opportunité pour mieux gérer le problème de l'entretien des pare feux. Le programme a développé des relations partenariales très positives avec le service des eaux et forêts de Kanel, qui fournit du matériel végétal et effectue des missions d'appui.

La technologie des fourneaux améliorés, largement vulgarisée par le programme est aujourd'hui appropriée par les ménages de la zone. Dans certains villages, les ménages se sont orientés vers des technologies de foyers améliorés plus adaptées à leurs besoins (foyers transportables).

La Maison du Tiangol Mangol, en cours de réalisation, vise un double objectif : centre de ressources sur le thème des énergies alternatives et centre d'apprentissage sur les techniques antiérosives et de conservation. Le chantier du bâtiment construit en voûte nubienne (technologie adaptée de construction développée au Burkina Faso) doit servir d'objet de formation pour des maçons locaux. Des volontaires ont été identifiés dans les villages partenaires du programme, mais ils se sont rapidement désistés. La durée de formation proposée n'était pas adaptée (supérieure à 9 mois pour suivre toutes les étapes de construction). Cette formation aurait dû permettre de disséminer localement la technique (peu coûteuse, économe en bois,...). Une réflexion doit s'instaurer autour de nouvelles modalités d'implication des maçons locaux. Le volet énergie renouvelable, récemment introduit dans les prérogatives de la Maison Tiangol Mangol et qui revêt une dimension régionale (programme réalisé conjointement dans 5 pays avec l'appui de la Région Rhône Alpes), ne doit pas occulter la vocation initiale de cette maison : apprentissage et formation relatives aux techniques adaptées de conservation des eaux et des sols.

Les activités du programme sont régulièrement partagées aux cours des réunions de coordination organisées par la Préfecture de Kanel ou la Région de Matam.

Démarche de travail

L'implication de la CCVD et de l'ADOS dans la conception et la mise en œuvre du « Programme Tiangol Mangol » est très significative (présence d'un permanent sur le terrain, missions d'appui fréquentes,...). Cela était nécessaire pour un programme aussi innovant. Elles ont ainsi gagné leur légitimité vis-à-vis des populations.

Les deux premières phases du programme ont été pour les élus locaux et les responsables locaux des moments importants de réflexion collective, de mutualisation des connaissances et de réflexion prospective. Cela a été fortement appuyé par les équipes de la CCVD et de l'ADOS. Les assemblées villageoises principal lieu d'animation, et leurs comités constituent « les fondations » du programme et le principal acteur de la pérennité de ses résultats.

La CTM joue un rôle d'interface, entre les communautés, les Collectivités Locales et le programme qui fait circuler l'information et sollicite des décisions par son biais. Les représentants villageois sont quelquefois facteurs de rétention de l'information. Le travail d'animation devait davantage insister sur le renforcement de compétences socio-organisationnelles des comités des villageois. Il s'agit là d'un point de renforcement nécessaire.

Les communautés villageoises estiment que jusqu'à fin 2008, leur association au processus a été importante, riche, mais également lourde à supporter. Le temps important consacré aux débats a retardé la mise en œuvre des réalisations et a pu jouer un rôle démobilisateur. L'année 2008 consacre un changement d'opérateur, dans un contexte difficile (qualité des réalisations insuffisantes, débats sur la rémunération des travaux,...). Cette situation n'a pas induit d'actions de remobilisation en termes d'informations, de redéploiement organisationnel et de formation. Le changement d'opérateur (L'association DAO remplace l'association ADOS) se traduit par un recentrage fort des activités du programme sur les réalisations techniques.

Face aux défaillances des collectivités locales et de la CTM, la CCVD et la DAO occupent davantage le terrain. Les résultats techniques sont privilégiés au détriment des processus. L'appui institutionnel s'est principalement concentré durant les missions de la CCVD. Il est apparu nécessaire, dans le contexte local, de prendre en charge en priorité ces questions, cela en les considérant comme un préalable à une bonne implication des acteurs locaux. Mais, la CCVD et la DAO ont une claire conscience de la nécessité de s'ouvrir davantage aux acteurs locaux, mais aussi de les impliquer plus fortement (à un moment, la CCVD avait

envisagé d'arrêter les réalisations prévues de façon à ce que les Collectivités Locales se conforment à leurs engagements). Consciente des enjeux d'un nécessaire travail d'animation pour renforcer la gouvernance locale, la CCVD a sollicité l'ADOS pour continuer à exercer la maîtrise d'œuvre de ce volet. L'ADOS a décliné cette proposition. Aujourd'hui se pose de façon cruciale la question du financement d'un tel renforcement. La CCVD ne peut assurer à elle seule l'appui institutionnel et l'appui technique, sans certitude de pouvoir mobiliser des cofinancements.

Les acquis du programme continuent de faire naître de très grands espoirs. Le cours du Tiangol Mangol est aujourd'hui substantiellement corrigé. Pour les services techniques, les élus locaux et les communautés de base, le programme reste un référentiel et un cadre d'apprentissage.

Dispositif institutionnel

Le partenariat entre la CCVD et les collectivités locales partenaires est défini dans le cadre de différentes conventions. Le programme est réalisé sous co-maîtrise d'ouvrage de la CCVD et des collectivités locales sénégalaises. La CTM joue un rôle de maître d'ouvrage délégué (suivi), mais n'est pas outillée pour cela. Elle est utilisée pour aider le Maître d'œuvre (MOE) à planifier et à organiser les travaux.

Le financement du programme est assuré par le biais de la CCVD, qui rend compte aux partenaires financiers. Le recentrage des décisions au niveau de la CCVD est principalement lié à l'attentisme des deux collectivités locales. Depuis les élections de 2009, les nouveaux conseils des deux Collectivités Locales n'assument plus les engagements de leurs prédécesseurs (en particulier le financement du fonctionnement de la CTM sur le budget des Collectivités Locales). Deux facteurs sont en cause : (i) la faiblesse des ressources budgétaires des communes et la nécessité de maintenir un équilibre territorial dans leur affectation (le financement du programme touche 9 villages sur 25, qu'il est difficile de privilégier davantage), (ii) le mauvais fonctionnement de la chaîne de décision au sein des 2 Collectivités Locales (les premiers magistrats des 2 Collectivités Locales ne résident pas sur place et sont très rarement présent aux réunions de conseils). Le MOE assure un suivi financier des réalisations pour le compte de la CCVD (ADOS puis DAO). L'exercice de la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) ne sera effectif que lorsque que les financements seront mis en œuvre par les Collectivités Locales sénégalaises, inscrits dans leurs budgets et votés en réunions de conseil municipal ou rural.

La CTM devrait jouer davantage un rôle de maître d'œuvre. Le rôle de la DAO serait ainsi de l'accompagner dans cette fonction tout en assurant un contrôle strict de qualité. La CTM doit redéfinir sa mission sur la base d'une large concertation entre les villages et acquérir une autonomie de fonctionnement vis-à-vis des collectivités locales. Elle devrait se doter d'un statut clair qui lui permette de contractualiser sur la base d'un programme concerté. Cette CTM doit être renouvelée par les comités villageois, en insistant sur leurs attendus.

Le montage institutionnel du programme pourrait s'organiser autour de: (i) d'une gestion intercommunale des activités entre les 2 Collectivités Locales qui assureraient leurs rôles de MOA conjoints, en partenariat avec la CCVD (le niveau d'engagement actuel des 2 Collectivités Locales n'a pas encore permis d'avancer dans cette voie), (ii) la CTM jouerait un rôle de MOE et assurerait la participation des acteurs sociaux aux instances de dialogue et de décision, (iii) la Région de Matam, serait partie prenante de la prochaine phase du programme, et s'appuierait sur les services habilités pour établir un protocole de suivi des aménagements et de leurs impacts sur l'environnement, (iv) la gestion intercommunale et la co-MOA du programme pourrait être assurée dans le cadre d'un comité de pilotage du programme qui se tiendrait au Sénégal périodiquement. En effet, il semble prématuré de parler aujourd'hui d'intercommunalité dans le sens que lui donnent les textes de la

décentralisation au Sénégal. De plus, un tel besoin d'association ne peut être déterminé par l'unique nécessité de gérer un programme de durée limitée. L'esprit de l'intercommunalité peut donc se construire à partir d'une entité ad-hoc, existante pour la plupart du projet, qui permet d'associer régulièrement les MOA effectif pour débattre et prendre les décisions propres au programme : un Comité de Pilotage régulier (à instituer sur la base d'un texte définissant son organisation et son fonctionnement.

L'appui à la MOA serait fourni par la CCVD qui doit investir cette dimension de manière significative, car elle en a une expérience pratique, mais aussi parce que le développement de ces capacités est une garantie de pérennisation des acquis du programme. La CCVD devra confirmer ses élus référents pour chacun des deux volets du Programme: renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage et technique.

Viabilité du programme

Le programme a permis un développement certain de capacités techniques locales, une forte mobilisation des communautés et un intérêt marqué de la part des autorités régionales et des services techniques. Des facteurs ont eu pour conséquence de modifier à la fois la lecture que faisaient les bénéficiaires de l'action: (i) Au départ les bénéficiaires ne faisaient pas indemniser leur participation aux travaux d'aménagement. Depuis 2007, la pose et le tressage des gabions sont rémunérés. Aujourd'hui beaucoup de bénéficiaires se considèrent davantage comme des employés que comme des acteurs du programme. Il est vrai qu'il est difficile de mobiliser des personnes sur des travaux d'intérêt général sans qu'elles en voient les retombées immédiates. Pour cela le programme a décidé de prendre en charge l'ensemble des frais concernant les travaux d'intérêt général, ainsi que les fournitures ayant des retombées directes pour les particuliers; (ii) les élus ont été renouvelés, mais le principe de continuité des engagements et des services n'a pas été réellement maintenu, cela au niveau des 2 Collectivités Locales ; (iii) l'opérateur a changé, ce qui a induit d'autres méthodes de travail.

La viabilité de l'action ne sera possible qu'à trois conditions: (i) les collectivités locales et les structures de représentation des communautés de base se remettent au centre du processus, se dotent d'instruments de travail simples et intelligibles, améliorent leur communication interne et externe (ii) elles partagent une vision en termes de valorisation de leur territoire, de ses ressources et de son potentiel organisationnel; (iii) les ressources disponibles mobilisées par le programme sont davantage optimisées par des communautés qui en comprennent le sens et la signification et s'engagent dans des processus dans lesquels elles se reconnaissent effectivement. Toute cette activité appelle un travail soutenu en matière d'animation, de négociation et de suivi évaluation participatif.

Les programmes articulés autour de l'hydraulique rurale doivent impérativement se construire sur la base d'un partenariat entre la Région, dont c'est la compétence et les Collectivités Locales de premier niveau concernées. Il se présente sous la forme d'une convention qui définisse bien les responsabilités et délimite correctement les engagements nécessaires. A l'heure actuelle, il ne semble pas raisonnable de déposséder les 2 Collectivités Locales partenaires de la MOA du programme, d'autant que la Région ne semble pas prête à assurer la complexité de cette fonction sur cette thématique hydraulique. En revanche, la Région de Matam demeure un partenaire nécessaire à la pérennisation des résultats.

Renforcement des capacités de MOA communale

Dans les faits, l'appui au développement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la collectivité locale de Sinthiou Bamambe est apparu complexe et s'est progressivement dilué. Les conventions de coopération décentralisée signées entre la CCVD et les Collectivités

Locales Sénégalaises ne définissent pas les contours de l'appui institutionnel, qui restent également assez généraux.

Le renforcement de la complicité et des échanges entre élus du Nord et élus du Sud, était un facteur déterminant pour asseoir des certitudes dans la réussite de la décentralisation. Ces échanges entre élus du Nord et du Sud n'ont pas donné les résultats escomptés. Ils sont à renforcer, doivent toucher aux différents aspects de la MOA communale et s'inscrire dans une trame de travail construite (besoins bien identifiés tant pour une mission Nord Sud que pour une mission Sud-Nord, termes de référence des missions clairs,...).

Enfin, il est nécessaire d'appuyer les collectivités locales partenaires à consolider leur projet territorial dans un souci d'équité (considérer l'ensemble des 23 villages dans ce projet). La mise en place d'un Comité de Pilotage du programme au Sénégal permettrait de consolider les bases de la coopération selon un principe de co-maîtrise d'ouvrage. Il s'agit ici d'échanger et de décider ensemble dans un espace formel commun.

Recommandations

Le programme a expérimenté des techniques adaptées et appropriées localement qui ont permis des progrès significatifs. Il a cristallisé de forts espoirs de changement. Les attentes des partenaires, dans une perspective de diffusion, sont soulevées. Un effort significatif de suivi des résultats et de capitalisation est aujourd'hui nécessaire. Ce programme reste confronté à une double difficulté :

- Remettre les deux collectivités locales sénégalaises au centre du processus.
- Remettre l'ingénierie sociale au niveau de l'ingénierie technique dans une perspective d'appropriation par les différents acteurs impliqués.

Il apparaît nécessaire que le programme se concentre davantage sur les aménagements antiérosifs et la lutte biologique, cela dans un cadre d'aménagement concerté qui compose avec les préoccupations de développement économique et de développement durable.

Les recommandations s'articulent autour :

D'activités prioritaires. Celles-ci prennent en considération :

- **Une formation de l'équipe de programme aux techniques de restitution.** C'est dès maintenant que l'équipe de projet doit se familiariser aux techniques de communication ; **elle doit s'approprier le contenu de l'évaluation et se préparer à le restituer aux différents segments qui sont appelés à jouer un rôle décisif dans la gestion du « Tiangol Mangol ».**
- **Une restitution exhaustive et active des résultats de l'évaluation dans une perspective de remobilisation des acteurs.** La restitution se fera en deux temps : auprès de chaque organisation prise individuellement, puis avec l'ensemble des organisations. Sont concernés :
 - **Le Conseil municipal de Sinthiou Bamambe, le Conseil rural de Ndendory, la CCVD et la DAO.** Ces partenaires doivent se doter de ressources humaines de proximité qui disposent de compétences avérées dans les métiers de l'animation, de l'éducation et de la formation. Pour la pérennisation des acquis et l'extension des résultats du programme, la CCVD et la DAO se doivent de s'inscrire dans une dynamique d'appui plus légère.
 - **La Commission « Tiangol Mangol » et les Commissions villageoises.** Les populations appellent à une redynamisation des comités villageois et à l'avènement d'une CTM proactive, suffisamment représentative. Cette réactivation de la CTM devrait se réaliser dans une perspective d'ouverture (dialoguée, non imposée) aux communautés périphériques qui exploitent ou pourraient exploiter les ressources du bassin versant.
 - **Le Conseil régional de Matam et l'ARD.** La prise en compte de ces institutions se justifie pleinement au regard de leurs responsabilités. La Région devra progressivement

acquérir les capacités pour élaborer et suivre son plan d'aménagement des eaux de surface et assurer la MOA et la coordination territoriale des opérations qui seront conduites.

- ***Une réactualisation et une popularisation des conventions.*** Toutes les parties prenantes doivent se percevoir comme des acteurs à part entière d'un programme auquel elles ont participé. Ces conventions seront écrites dans un format accessible aux conseillers dans leur diversité. Ces conventions doivent être plus précises en ce qui concerne le renforcement des capacités des Collectivités et de la CTM. Il s'agit également de définir un contenu territorial qui recoupe à la fois une relecture des préoccupations techniques et le principe d'équité territoriale. Une convention de collaboration sera effectivement signée entre la Région de Matam et la CCVD, et une autre entre la Région de Matam et les 2 Collectivités Locales. Il est nécessaire de bien prendre en compte la compétence de la Région par rapport à la problématique citée. Dans ce rôle, la Région de Matam pourrait être appuyée par la Région Rhône Alpes, ce qui justifierait la rédaction d'une convention de cette dernière avec la CCVD, pour bien délimiter le partage des responsabilités en termes d'appui à la MOA et financier.
- ***Un appui organisationnel aux collectivités locales, à la commission Tiangol Mangol et aux commissions villageoises.***
- ***Une revisite du programme 2010-2012.*** Les restitutions organisées suite à l'évaluation ont fini de persuader les acteurs dans leur diversité de la nécessité de s'engager dans une démarche de rupture qui renseigne sur les orientations que doit se donner le programme 2010/2012.

D'activités d'accompagnement.

- ***L'élaboration d'un plan de renforcement de capacités en direction des élus locaux, des secrétaires généraux des Collectivités Locales et de la CTM.*** Ce sont toutes les actions d'éducation et de formation qui permettent aux élus locaux et aux membres de la CTM d'exercer pleinement leurs rôles et responsabilités. Ces actions doivent figurer en bonne place dans le programme.
- ***La mise en œuvre du plan de renforcement de capacités.*** *Tout ce travail sera rendu possible grâce à un investissement renforcé dans l'accompagnement méthodo-pédagogique.*

Les grandes propositions exposées dans le rapport sont récapitulées dans le tableau à la suite selon leur chronologie de mise en œuvre. Ces propositions s'inscrivent autour d'une triple préoccupation :

- Mettre les Collectivités Locales au centre du processus, en s'inscrivant dans le cadre de leurs compétences, telles que définies par les textes réglementaires.
- Assurer une réelle prise de responsabilité des grandes parties prenantes du programme, et définir les conditions d'un renforcement effectif de leurs capacités techniques et de MOA.
- Impliquer et engager les communautés villageoises dans la gestion et la mise en valeur de leurs ressources renouvelables.

Ces propositions s'inscrivent à l'aval de l'investissement à réaliser sur les restitutions et les débats à ouvrir relatifs aux résultats de l'évaluation externe réalisée.

Tableau récapitulatif des grandes propositions

Chronologie des interventions	Tâches	Observations
1 Mise en place d'un Comité de Suivi au Sud du Partenariat CCVD – Commune de Sinthiou Bamambe – Communauté Rurale de Ndendory – Région de Matam	Préparer la position des Collectivités Locales du Sud aux comités de pilotage. La tâche initiale de ce comité sera de réfléchir aux attributions, à l'organisation et au fonctionnement du Comité de Pilotage du partenariat, ainsi qu'aux grandes orientations à fixer à la prochaine phase du programme (extension géographique, rôle futur CTM,...).	Il réunit la Commune de Sinthiou Bamambe – la Communauté Rurale de Ndendory – la Région de Matam et la CTM. Il associe les services techniques et le MOE.
2 Mise en place du Comité de Pilotage (CP) du Partenariat CCVD – Commune de Sinthiou Bamambe – Communauté Rurale de Ndendory – Région de Matam	Définir les attributions, l'organisation, les compétences du comité. Etablir les procédures de travail et les outils de suivi/pilotage. Au cours de sa réunion constitutive, le comité définit initialement les grandes orientations à fixer à la prochaine phase	Le Comité de Pilotage définit les orientations et le programme de travail du partenariat. Il est composé des 4 « acteurs » du partenariat et de la CTM. Il associe les services techniques, le MOE et les partenaires techniques et financiers.
3 Réactualisation et popularisation des conventions de partenariat	Définir ou redéfinir en concertation le contenu des conventions qui lient les principaux acteurs. Il s'agit des conventions : (i) CCVD – Commune/Communauté Rurale, (ii) CCVD – Région de Matam, (iii) CCVD – Région Rhône Alpes, (iv) Région de Matam - Commune/Communauté Rurale, (v) Commune/Communauté Rurale – CTM, (v) CTM – MOE (DAO).	Ces conventions prennent en considération les orientations du programme de travail et s'inscrivent dans les compétences des acteurs impliqués
4 Renouvellement de la CTM et des Comités Villageois	Diagnostic institutionnel participatif, en lien avec les perspectives d'action du nouveau partenariat. Analyse des attributions, organisation et fonctionnement des CV et de la CTM par les communautés. Négociation du contenu des CV et de la CTM avec les partenaires institutionnels. Mise en place des CV et de la CTM.	Il s'agit principalement d'un travail d'animation réalisé par une entité neutre. La préparation du plan de travail 2010-2012, est liée à la mise en place effective du CP qui en fixe les orientations, les priorités et valide le plan proposé. Les CV et la CTM doivent être renouvelées préalablement et par rapport aux enjeux de la négociation du programme de travail
5 Préparation et « popularisation » du plan de travail 2010-2012	Appuyer les acteurs locaux à analyser et à adapter le contenu de la proposition initiale formulée par la CCVD. Définir responsabilités et engagements des acteurs et parties prenantes dans la concrétisation de ce programme de travail.	Ce travail démarré par la CCVD, doit être poursuivi par elle, en se reposant sur un animateur/médiateur neutre pour gérer les phases critiques. La CTM doit être impliquée dans la préparation et la popularisation de ce plan au niveau des villages
6 Elaboration d'un programme de renforcement des capacités techniques et de maîtrise d'ouvrage et d'œuvre des parties prenantes locales	Analyse des déficits institutionnels et des voies de correction par grands types de fonctions et grands types d'acteurs. Définition d'un plan de renforcement de capacités faisable.	Ce programme de renforcement des capacités s'inscrit dans le cadre du programme de travail. Il s'intéresse au fait que les acteurs puissent exercer leurs compétences et pérenniser les résultats acquis
7 Mise en place d'un protocole de suivi	Elaboration d'un cadre logique, d'indicateurs de suivi, de moyens de mesure, d'analyse et des modalités de reporting.	La Région de Matam sera particulièrement impliquée à cette étape

