

**Évaluation réalisée avec l'appui du F3E
pour le Conseil Général de l'Isère**

Rapport Annexe - 249 Ev

**Evaluation de la coopération décentralisée
Conseil Général de l'Isère – Conseil Régional de Tambacounda**

Avril 2008

Mamadou SEMBENE
Mamadou SENE



**Association de coopération et de
développement des initiatives locales**

B.P. 2231 Bobo Dioulasso/ Burkina Faso

Tél.: (226) 20 97 73 87

Email : acdibo@fasonet.bf

SOMMAIRE

- Annexe 1 : Liste des personnes et institutions rencontrées
- Annexe 2 : Tableau synthèse proposition organisation et fonctionnement des instances
- Annexe 3 : Tableau synthèse analyse institutionnelle du rôle des acteurs de la coopération
- Annexe 4 : Note d'étape 1
- Annexe 5 : Note d'étape 2
- Annexe 6 : rapport de synthèse rencontre de restitution de la note d'étape 1 à Tambacounda

Annexe1 : Liste des personnes et institutions rencontrées

Nom Prénom	Fonctions	Institutions/organisme
REGION DE TAMBACOUNDA		
Mamady THIAM	Conseiller régional Vice-Président Commission Culture	CRT
Djénéba SIDIBE	Conseillère régionale/Présidente	CRT/MDE-DIRFEL
Alassane GUISSSE	Conseiller régional, Président commission Plan et Développement/Secrétaire exécutif GADEC	CRT/GADEC
Mapenda DIAW M'BAYE	Ancien Secrétaire Général	CRT
Samba Tida BALDE	Agent administratif, archiviste	CRT
Syna CISSOKHO	DAAF	CRT
Issa DABO	Conseiller technique chargé suivi coopération décentralisée	CRT
Aboubacary DIOR	Agent	CRT
Bassirou DIALLO	Agent	CRT
Samba Laobé DIABY	Agent de liaison	CRT
El hadj OUALY	2 ^{ème} Secrétaire élu	CRT
Abdoul Aziz TANDIAN	Directeur ARD/ Secrétaire Général par intérim CRT	ARD/CRT
Kalidou CISSOKO	Chef antenne	ARD Kédougou
Mamadou FADE	Chef antenne	ARD Bakel
Aly Bocar HANNE	Agent	ARD
Yakhya BA	Agent	ARD
Martial BOUANG	Stagiaire	ARD
Kadiatou SY	Secrétaire	ARD
Fatimata SALL	Directrice	Centre culturel régional
Oumou Sakho DIAME,	Directrice	CRETEF
Demba Yéro NGUETH	Directeur	Centre de formation des aides infirmiers
M. CAMARA	Gestionnaire	Centre de santé Tambacounda
Mamadou CISSE	Secrétaire	CEDEPS Tambacounda
Mouhamadou Sellou DIALLO	Directeur	CETF Kédougou
Amadou FALL	superviseur SS	Centre de santé de Kédougou
Doudou SENE*	Médecin chef	Centre de santé de Kédougou
Talibé SAMOURA	Président	GIE des ethnies minoritaires
Boubacar SAM	Enseignant, Coordinateur	Ethnies Dialonkés
Yoro KEÏTA	Gardien	Ecomusée Bandafassi
Souleymane KANTE	membre	GIE campement IBEL
Sadio CAMARA	Gérant	campement IBEL
Oury KANTE	Gardien	campement IBEL
Bala TOURE	Président	GIE campement Dindifello
El hadj Ibrahima Sampa BADJI	Infirmier chef de poste	Poste de santé Dindifello
Kaïnou SY	Président	Section communale MDE Tambacounda
Issaka CAMARA	Secrétaire Permanent	MDE/DIRFEL
Moussa BA	Président	CLAC Kidira
Adama COULIBALY	Animateur	CLAC Kidira
El Hadj Sory BA	Maire	Commune de Bakel
Abdoul Khadre TANDIAN	Prestataire « campement de la Tour »	Entrepreneur Bakel
Idrissa SYLA	Secrétaire municipal	Commune de Bakel
Dia DIAKHATE	Président comité de santé	Centre de santé Bakel

Issakha DIAKHATE	Trésorier	Centre de santé Bakel
Docteur DOUKOURE*	Médecin Chef	Centre de santé Bakel
Alassane SOUMARE	Chef de village	Gourel Bouly
Arona KANE	Technicien	GRED
Mamadou Mansour N'DIAYE	Chargé communication	IREF
Doudou SOW*	Chef de division gestion faune et Forêt	IREF
Doro TALL	habitant	Village de KOUSSAN
Alassane O. SY	habitant	Village de KOUSSAN
Amadou L. DIA	habitant	Village de KOUSSAN
	habitant	Village de KOUSSAN
Boubou DIA	habitant	Village de KOUSSAN
Oumar SY	habitant	Village de KOUSSAN
Amidou KHA	habitant	Village de KOUSSAN
Samba TALL	habitant	Village de KOUSSAN
Baïdy TALL	habitant	Village de KOUSSAN
Ousseini H. SY	habitant	Village de KOUSSAN
Demba DIOP	habitant	Village de KOUSSAN
Yéro BARRY	habitant	Village de KOUSSAN
Ila SY	habitant	Village de KOUSSAN
Adama TALL	habitant	Village de KOUSSAN
Salif KHA	habitant	Village de KOUSSAN
Abdoulaye DIA	habitant	Village de KOUSSAN
Samba CISSE	habitant	Village de KOUSSAN
Dame SALL	habitant	Village de KOUSSAN
Samba KONTE	habitant	Village de KOUSSAN
Adama DIA	habitant	Village de KOUSSAN
Samba KANTE	habitant	Village de KOUSSAN
EN ISERE		
Christine CRIFO	Vice-présidente, chargée actions de mémoire, droits de l'homme, coopération décentralisée et politique de la ville	CGI
Edi TISSINO	Directeur général adjoint	CGI
Jean Luc GAILLIARD	Chef Service Coopération décentralisée	CGI
Adeline BERNARD	Stagiaire Service Coopération	CGI
Jean Guy BAYON	Chef service environnement	CGI
Benoît FREYRE	Directeur adjoint service finance	CGI
Cécile GOUY-GILBERT*	Service Culture, Conservatrice Musée Houille Blanche	CGI
Hervé DERIENNIC	Coordonnateur	FDEAP
Didier CARNELLI	Directeur	Lycée du Guiers Val d'Ainan
Caroline SCHREIBER	Formatrice	IUFM
François PLAZZY	Maître Formateur	IUFM
Philippe SEVREZ	Directeur	Ligue de l'enseignement
Jean Pierre AQUADRO	Coordonnateur	AMD
Bodian COULIBALY	Président	Afro Cultures
Maïmouna N'DONG	Responsable pôle éducation	Sos racisme
Joël MORLIGHEIM		FFCU
Serge PAGES	Directeur	Tétraktys
Serge BESSAYE	Chef de projet	Tétraktys
Raphaël TROUILLER	Chef de projet	Tétraktys
Yves RAFFIN	Directeur	FAI
F. LAURENT	Présidente	Planning familial

* Entretien téléphonique

Annexe 2 : Tableau synthèse proposition organisation et fonctionnement des instances

Instances	Missions	Acteurs/Fonction
Comité de pilotage paritaire Nord/Sud	- Fixer les grandes orientations stratégiques et politiques et les grands axes de la coopération entre le CGI et le CRT ; - Approuver le programme pluriannuel de coopération entre les deux régions, le dispositif opérationnel, les modalités et les procédures de mise en oeuvre; - Permettre les échanges entre les collectivités locales partenaires (CGI, CRT); - Formuler des recommandations à l'attention des maîtres d'ouvrages institutionnels. - Assurer le suivi et évaluer la pertinence des actions conduites ; - Opérer les réajustements du programme de coopération en cas de nécessité.	- <u>Maître d'ouvrage</u> : Partenaires institutionnels (CGI et CRT) - <u>Membres</u> : • représentants porteurs de projet isérois • représentants porteurs de projets tambacoundois • ARD • Tétraktys • Services publics déconcentrés compétents - <u>Secrétariat technique</u> : Service coopération CGI et référent technique coopération CRT
Cadre de concertation Département de l'Isère	- Aider à la définition d'une vision commune en matière de coopération décentralisée - Organiser la concertation, les échanges et le partage des expériences et des projets de coopération décentralisée entre les partenaires ; - Organiser le débat, la réflexion sur les orientations et stratégies de coopération - Organiser l'information et la communication autour du partenariat à destination des populations de l'Isère;	- <u>Maître d'ouvrage/Pilotage</u> : CGI - <u>Membres</u> : • représentants des porteurs de projets isérois • Autres collectivités ou structures ressources iséroises invités <u>Secrétariat</u> : Service coopération CGI
Cadre de concertation Région de Tambacounda	- Aider à la définition d'une vision commune en matière de coopération décentralisée - Organiser la concertation, les échanges et le partage des expériences et des projets de coopération décentralisée entre les partenaires ; - Organiser le débat, la réflexion sur les orientations et stratégies de coopération - Organiser l'information et la communication autour du partenariat à destination des populations de tambacounda ;	- <u>Maître d'ouvrage/Pilotage</u> : CRT - <u>Membres</u> : • représentants collectivités locales région de Tambacounda concernées ; • représentants des porteurs de projets tambacoundois ; • services publics déconcentrés compétents • ARD <u>Secrétariat</u> : Référent technique coopération CRT

Annexe 3 : Tableau synthèse analyse institutionnelle du rôle des acteurs de la coopération

Acteurs Statut	Nature actuelle des interventions	Propositions
CRT Maître d'ouvrage	- Partenaire du CGI sur la base d'une convention de coopération qui définit les axes de partenariat et détermine les conditions de mise en œuvre ; - Identifie des besoins et formule des requêtes de financement de projets « d'initiative région » auprès du CGI qu'il met en œuvre (appui institutionnel, festival des ethnies...) ; - Appuie les requêtes des opérateurs tambacoundois auprès du CGI	- coordonner et mettre en cohérence les initiatives de la coopération sur son territoire et faciliter leur articulation avec les communes et communautés rurales; - favoriser l'articulation de la coopération avec d'autres projets et programmes intervenant dans la région de Tambacounda ; - mettre en place un dispositif cohérent et viable d'animation et de suivi de la coopération; - organiser l'information et accompagner la sensibilisation des conseillers régionaux sur la démarche de coopération décentralisée ; - organiser la concertation entre les partenaires locaux et favoriser une dynamique d'ensemble autour de la coopération ; - favoriser la mobilisation et la participation des acteurs locaux autour de la démarche de coopération décentralisée ; - assurer un suivi d'ensemble du partenariat.
CGI Maître d'ouvrage	- Partenaire du CRT sur la base d'une convention de coopération qui définit les axes de partenariat et détermine les conditions de mise en œuvre ; - Finance les projets portés par le CRT comme par les opérateurs isérois ; - Anime depuis ses services le dispositif général de la coopération en région de Tambacounda et procède au choix des porteurs de projets isérois dans la conduite des projets - N'est pratiquement pas en contact avec les opérateurs/bénéficiaires tambacoundois (suivi assuré par Tétraktys).	- Assurer la coordination et l'harmonisation des actions des porteurs de projets isérois; - Veiller à la conformité de l'action des porteurs de projets isérois avec les orientations de développement définies au niveau de la région de Tambacounda (PDRI) ; - Favoriser l'articulation des actions de la coopération sur le terrain avec les PIC et les PLD ; - Favoriser une formulation collective et partagée des orientations et du programme triennal de coopération et des programmes d'actions annuels; - Apporter un appui institutionnel au CRT et favoriser les échanges d'expériences et de pratiques entre les services du CGI et du CRT; - Favoriser le partage et la diffusion de l'information sur la coopération décentralisée ; - Faciliter la concertation entre les porteurs de projets isérois ; - Accompagner l'animation du réseau des porteurs de projets isérois et des autres partenaires.
ARD Structure d'appui	- A assumé lors de la première convention un rôle de maître d'ouvrage délégué du CRT et a, dans ce cadre reçu en direct des financements et assuré la réalisation de projets, dans le cadre d'une convention avec Tétraktys - A été confinée dans la deuxième convention à un rôle de structure d'appui technique (non consultée cependant de manière systématique)	- collecte et diffusion de l'information sur le partenariat, - participation à l'instruction des dossiers de coopération, - accompagnement du CRT et des opérateurs locaux dans l'élaboration des projets et des requêtes de financement, - suivi évaluation de l'exécution,

technique à la maîtrise d'ouvrage	- Est placée depuis deux ans en position de retrait par rapport à la mise en œuvre de la coopération décentralisée	- articulation des projets de coopération avec les projets d'autres acteurs (Etat, ONG, partenaires au développement, collectivités locales, etc.)
Tétraktys Opérateur, maître d'oeuvre	- Assure la coordination et le suivi, sur délégation du CGI, de toutes les actions de coopération financées sur le territoire tambacoundois ; - Fait fonction d'opérateur isérois en matière de tourisme et environnement.	- appui à l'animation du partenariat au Nord (information, sensibilisation, échange et mutualisation, aide au montage de projet) sous la responsabilité du service coopération décentralisée du CGI - participation à la coordination et au suivi des actions à Tambacounda sous la responsabilité des maîtres d'ouvrage (CGI, CRT) et en étroite collaboration avec l'ARD et le maître d'oeuvre local (opérateur) ; - mise en œuvre de projet dans le domaine du tourisme et de l'environnement.

Introduction

Cette présente note d'étape synthétise les principaux questionnements des acteurs, les leurs propositions et suggestions (méthodologie et déroulement) et les premiers résultats des deux premières phases de l'étude évaluation, à savoir la phase de cadrage et de rencontre avec les acteurs terrain en Isère qui s'est déroulée du 17 au 22 octobre 2007, et la phase de préparation et de recueil des attentes des acteurs de Tamba (du 18 au 20 octobre 2007).

La note est structurée autour de deux principaux points : i) Premiers constats et analyses de la phase terrain Isère ; ii) Attentes, préoccupations et questions que se posent le Conseil Régional de Tambacounda et ses partenaires. En annexe sont présentées la proposition de calendrier prévisionnel de l'évaluation et la liste des acteurs et institutions rencontrés.

I - Premiers constats et analyses de la phase terrain Isère

La phase de terrain en Isère s'est déroulée du 17 au 22 octobre 2007. Elle a démarré par une réunion de cadrage de la mission d'évaluation et s'est poursuivie par une série de rencontres (individuelles et parfois de groupes) avec le CGI et les principaux opérateurs isérois. Cette phase a été ponctuée par un point à chaud de la mission avec le commanditaire (CGI), en présence notamment de l'élue en charge de la coopération décentralisée, du Directeur général adjoint des services et du Directeur du service de la coopération décentralisée.

1. La réunion de cadrage de l'évaluation

Elle a mobilisée le CGI, F3E et le consultant chef de mission de l'ACDIL permis d'échanger sur les grandes lignes du cadre de l'évaluation et de la méthodologie proposée par l'évaluateur (ACDIL) et le calendrier de l'évaluation.

Sur les grandes lignes de l'évaluation et la méthodologie de l'opérateur, un consensus s'est dégagé sur le fait que l'offre de l'évaluateur répond globalement aux termes de référence du commanditaire (CGI). Des échanges et questions entre le CGI, le F3E et l'ACDIL, il ressort les points de précisions suivants :

- La nécessité de tenir compte du fait que l'évaluation est réalisée à un moment particulier : en fin de parcours de l'exécution du programme 2005-2007, donc à la fin de la convention triennale de coopération entre le CGI et le CRT. Elle constitue un moment de bilan des actions réalisées, mais doit aussi donner l'occasion aux partenaires de réfléchir ensemble sur quel nouveau programme et quel nouveau projet de coopération mettre en place.
- L'évaluation devra analyser en particulier comment fonctionnent les relations de coopération entre les partenaires institutionnels (CGI et CRT) d'une part, et entre les opérateurs isérois et tambacoundois, d'autre part.
- Au Nord, même si beaucoup d'acteurs, en particulier les jeunes sont concernés par la coopération avec Tamba, l'éducation au développement ne constitue pas un axe de coopération véritablement formalisé. Donc, l'analyse au Nord de la coopération, devra plutôt

être abordée en termes de « retour » en Isère des actions de coopération menées à Tamba, d'effets sur la façon d'agir des acteurs « transversalité des interventions au sein du CGI ? » et « transversalité dans la mise en œuvre des actions entre les opérateurs isérois ? »

- Au Sud, l'évaluation se réalise dans un contexte institutionnel en pleine mutation, avec en perspective la partition de la région de Tambacounda (peut être aux prochaines élections locales de juin 2008 ?), en 2 régions distinctes. Quelles incidences de ce bouleversement institutionnel sur la coopération décentralisée (positionnement, contractualisation, avec qui) ?

- Il s'agit aussi de tenir compte du fait que l'année 2008, constitue une année d'élections locales, en France et au Sénégal, qui vont concerner le CGI et le CRT. Ces 2 partenaires auront également reçu les propositions et recommandations de l'évaluation. Pour ces deux raisons, la question se pose, en terme de programmation de la coopération, de faire de l'année 2008, une année de transition avec comme objectifs de : i) permettre une appropriation des résultats de l'évaluation par les nouveaux élus locaux et leurs partenaires (opérateurs), via une démarche d'appui post-évaluation (qui peut être appuyée par le F3E) ; ii) et se donner du temps pour définir en commun un nouveau programme triennal de coopération qui peut être formalisé au cours de l'année 2008, pour un début d'exécution en début 2009. Cela n'empêchera pas en 2008, que des actions concrètes soient engagées sur le terrain.

- Enfin, une proposition de calendrier prévisionnel a été arrêtée, avec comme élément nouveau, l'organisation d'une réunion d'échanges entre acteurs isérois et tambacoundois, au moment de la mission du CGI prévue dans la première semaine de décembre 2007, (cf. proposition calendrier en annexe 1).

2. Les rencontres avec les acteurs isérois

Elles se sont déroulées du 17 au 22 octobre 2007, et ont donné lieu à une série d'entretiens (individuels et parfois de groupes) avec le CGI (services finance, culture, environnement, coopération décentralisée) et les opérateurs isérois (Tétraktys, Aide Médicale et Développement-AMD, Ligue de l'enseignement, Institut Universitaire de Formation des Maîtres-IUFM, Fédération Française des Club Unesco-FFCU, Planning Familial, SOS Racisme, Afro - Culture, Fédération Départementale de l'Enseignement Agricole Privé-FDEAP, Lycée du Guiers, Fédération des Alpes de l'Isère-FAI). Les échanges ont permis de recueillir le point de vue et les suggestions des principaux acteurs impliqués dans la coopération aussi bien au sein du CGI que des opérateurs (11 rencontrés au total) à différents niveaux : i) la mise en œuvre des actions, les stratégies d'intervention et le dispositif institutionnel.

2.1 - Sur la mise en œuvre des actions.

Les acteurs rencontrés soulignent à la fois les effets positifs et négatifs de la mise en œuvre des actions de coopération.

▪ Les points positifs

Au Nord :

- La forte mobilisation des opérateurs, l'expression de leur intérêt réel et de leur volonté réelle à poursuivre leur engagement dans la coopération avec Tambacounda.

- Des effets importants en terme de sensibilisation de nouveaux acteurs à la solidarité, en particulier dans le milieu de l'éducation (enseignants, élèves) et des jeunes (environ 600 à 700 jeunes sont concernés) ;
- La mobilisation de nouveaux opérateurs (SOS Racisme) ;
- L'implication au plan opérationnel des services du CGI, via des appuis apportés soit de façon ponctuelle (service culture, finance, éducation), soit de façon plus permanente (service environnement).

Au Sud :

Les effets des actions engagées sont globalement perçus de façon positive, en terme de :

- Engagement de réalisations concrètes (infrastructures, équipements dans divers domaines tourisme (campements), santé (maternité, centre de santé) environnement (zone protégée), culture et jeunesse (appui aux festivals, appui aux CDEPS, etc.) ;
- Renforcement des capacités, de formation et d'appui à la structuration des institutions et organisations locales (CRT, DIRFEL, MDE, groupements et associations, structures éducatives, structures de santé, etc.)

▪ *Les points négatifs*

- L'absence de synergie et d'articulation entre opérateurs isérois dans la mise en œuvre des actions à Tamba ;
- Les difficultés pour certains opérateurs à avoir un répondant, un homologue au plan institutionnel (autre que les structures de l'Etat) pour porter les projets et avec qui ils peuvent contractualiser dans un souci d'ancrage et de pérennisation des actions ;
- Pour la réalisation des projets chaque opérateur isérois s'appuie sur son propre relais (une personne ressource ou un coordonnateur rétribuée ou non) ;
- Les opérateurs isérois mettent aussi en avant les difficultés à établir des relations, à avoir un répondant (technicien) et à impliquer le CRT dans la réalisation de leurs projets. D'où leur interrogation sur l'intérêt que porte le CRT sur les actions qu'ils mènent à Tamba.
- Plus globalement, des lenteurs sont soulignées dans l'exécution de certains projets à Tamba et qui sont imputables aux acteurs du sud ou du nord. C'est le cas pour les projets d'appui aux activités économiques des femmes (maraîchage, élevage volaille, etc.) dans le cadre du fonds régional de développement et d'appui institutionnel au CRT (mise en place de 2 postes de travail au sein du CRT) tous deux portés par le CRT. Cela concerne aussi l'opérationnalisation tardive du projet de réserve naturelle communautaire de Koussan, du fait de difficultés d'articulation en Isère entre le service environnement du CGI et Tétraktys, même si aujourd'hui une réelle synergie s'est développée entre les deux et a permis de relancer les actions sur le terrain.

2.2 - Sur les stratégies d'intervention

▪ *Les points positifs*

- L'appropriation et l'internalisation de la démarche de coopération par certains services du CGI, en particulier le service environnement.
- De même, l'intérêt manifesté par la plupart des services impliqués à continuer à apporter leur appui aux services du CRT dans une logique d'échanges d'expériences et de pratiques et non de transfert de compétences.

- Une volonté partagée des opérateurs de s'inscrire dans une logique de programme concertée de coopération où chaque acteur (CGI, opérateurs) peut agir en fonction de son champ d'intérêt et de compétences en synergie avec les autres.

▪ ***Les points négatifs***

- La persistance du sentiment que la logique de « guichet » de financements de projets prévaut encore au nord, dans la relation entre le CGI et les opérateurs isérois, au détriment d'une logique de coopération décentralisée qui nécessite une démarche d'intervention concertée entre la collectivité territoriale et les acteurs de son territoire autour d'un projet commun de coopération ;
- Des interrogations, voire des craintes sont évoquées quant aux perspectives d'ancrage et de pérennisation au plan institutionnel des actions au sein des opérateurs. Quid de la suite, au moment du départ des personnes qui portent les actions au niveau des opérateurs ? Quelles stratégies pour renforcer l'ancrage institutionnel des actions au niveau des opérateurs ? Comment tenir compte de l'engagement bénévole de la plupart des opérateurs (les membres mobilisés), en dehors de Tétraktys qui est un opérateur technique de développement.
- Sur le volet appui institutionnel du CRT (exemple stage de formation des agents en Isère), les actions engagées demeurent ponctuelles. Les services qui accueillent ne sont pas impliqués dans la préparation en amont (définition des objectifs des stages de formation) et il n'y a pas de feed back sur le stage (rapport, etc.) et pas de suivi réel, ni de maintien de liens d'échanges après le stage avec les acteurs de Tamba.
- En ce qui concerne les opérateurs isérois, les uns et les autres ne connaissent pas forcément ce qui se passe dans les autres projets. Chaque opérateur construit son projet, le propose en réunion au CGI et les différents projets ne font véritablement l'objet de discussion en commun. En règle générale, il n'y a pas de véritable de relations de partenariat et de travail en commun entre les opérateurs isérois même si des contacts existent entre eux.
- La plupart des opérateurs s'interrogent aussi sur la démarche d'accompagnement de l'opérateur Tétraktys, chargé d'appuyer la coordination et le suivi de l'action de leurs actions. Sont évoqués, entre autres, le manque d'information sur ses missions, un suivi terrain de Tétraktys plutôt axé sur les projets du CGI, la non diffusion des rapports de mission de suivi et l'absence d'appui au nord des opérateurs dans la construction de leurs projets. Toutefois, il est important de souligner que Tétraktys, à travers les conventions le liant au CGI, à des engagements à 2 niveaux : i) un rôle d'opérateur sur le volet tourisme environnement ii) et la coordination et le suivi des actions de coopération à Tamba.

▪ **Propositions/suggestions des partenaires**

- La mobilisation des services du CGI en appui aux services du CRT. Etant donné les différences contexte et de capacités entre les deux institutions, les services rencontrés suggèrent en effet, de partir d'abord des demandes du CRT, ensuite de calibrer et dimensionner l'appui du CGI, selon les réalités, les moyens et capacités institutionnelles dont dispose le CRT.

- De même, la plupart des opérateurs souhaitent bénéficier d'un accompagnement qui leur permette d'être davantage en phase par rapport aux attentes et préoccupations de leurs partenaires à Tamba et une définition des stratégies d'intervention de façon plus concertée au nord. Il s'agit, en particulier i) en matière d'information-communication, d'organiser et d'améliorer la diffusion des différents produits (compte rendu mission, réunions, etc.) et de systématiser les réunions d'informations, ii) et en matière de suivi des actions à Tamba par l'opérateur tétraktys, d'organiser les missions en concertation avec les autres opérateurs, les impliquer dans la préparation et intégrer leurs actions dans le suivi;
- Au niveau des opérateurs, il s'agit de veiller à ce que les actions ne soient pas portées seulement par une ou deux personnes, mais qu'elles soient plutôt partagées plus largement au sein des institutions. De même la réflexion doit être engagée de façon transversale sur les stratégies d'ancrage institutionnel de la démarche de coopération au sein des opérateurs (exemple création d'un poste relation internationale à la ligue de l'enseignement).
- Enfin, il est suggéré de mieux s'appuyer, exploiter et valoriser les savoir faire locaux pour accompagner la mise en œuvre des actions de coopération sur le terrain à Tamba.

2.3 – Sur le dispositif institutionnel

▪ *Les points positifs*

- L'institutionnalisation progressive du partenariat entre le CGI et le CRT, avec la formalisation des relations entre les deux collectivités et l'implication de leurs services, de même la volonté de professionnaliser peu à peu la démarche de coopération avec le CRT, sont jugées positives. Cette double démarche doit se poursuivre et se concrétiser sur le terrain selon la plupart des acteurs rencontrés.
- Il existe une reconnaissance institutionnelle plus grande de la coopération décentralisée au sein du CGI qui s'est traduite depuis 2007, par une plus forte mobilisation des moyens financiers mobilisés par le Département sur l'action internationale au profit de la coopération décentralisée (en comparaison à ceux mobilisés pour le soutien aux actions internationales des associations iséroises).

▪ *Les points négatifs*

Trois points importants ressortent des échanges :

- L'absence de cadre formel de rencontre et d'échanges et de concertation en Isère entre les partenaires. Elle explique en partie le déficit de dialogue et travail en synergie entre les opérateurs et entre les opérateurs et le CGI.
- Le positionnement de Tétraktys à la fois comme opérateur de projet et aussi chargé de la coordination et du suivi des actions de la coopération décentralisée à Tamba qui est mal appréhendé par les opérateurs et pose la question de la clarification de ses missions.
- La faiblesse du dispositif opérationnel à Tamba. Au plan institutionnel, il semblerait que le rôle d'accompagnement incomberait à l'ARD, mais son rôle est minoré dans le dispositif actuel.

▪ Propositions/suggestions des partenaires

- Une formalisation plus importante du comité de pilotage Nord/Sud (rôle, missions) avec une implication plus forte, aux côtés du CGI et du CRT, des opérateurs du sud et du nord ou de leurs représentants et une tenue plus régulière des réunions.
- La mise en place d'un cadre de concertation et de coordination de la coopération décentralisée en Isère, regroupant autour du CGI, l'ensemble des opérateurs, avec des missions précises (définition priorités et programmes d'actions, programmation, concertation, etc.) et un fonctionnement régulier (au moins 2 rencontres par année).
- Une clarification du positionnement et un redimensionnement des missions de TétraktyS autour de deux axes : accompagnement au nord des opérateurs et suivi des actions au sud, en lien avec le maître d'œuvre local de la coopération.
- La mise en place d'un dispositif opérationnel d'appui à la réalisation des actions de coopération à Tamba avec deux hypothèses suggérées : i) le maintien de l'ARD comme opérateur, avec une définition claire de ses missions et une responsabilisation effective (contrat de prestation) dans l'accompagnement des acteurs (CRT et opérateurs) ; ii) la mobilisation d'un opérateur local indépendant (bureau d'études, ONG) susceptibles d'assurer les fonctions de maîtrise de la coopération au plan local (contrat de prestation).
- La mise en place d'un répondant technique et d'un élu référent au sein du CRT chargé de suivre de façon spécifique la coopération décentralisée avec le CGI, peut aider à améliorer l'opérationnalisation des actions sur le terrain.
- Enfin, il s'agira de réfléchir aux articulations avec d'autres partenaires de coopération décentralisée sur le terrain à Tamba.

II - Attentes, préoccupations et questions que se posent le Conseil Régional de Tambacounda et ses partenaires

La mission préparatoire effectuée Tambacounda du 18 au 20 octobre 2007, a permis de recueillir via des entretiens directs avec chacun des acteurs rencontrés, les principales préoccupations des acteurs locaux par rapport à l'évaluation. Le cadre de concertation prévu pour accueillir le consultant et aborder de manière concertée les attentes des acteurs tambacoundois par rapport à l'évaluation, n'a pu être mis en place à temps.

Les attentes recueillies sont structurées autour des trois principaux champs de questionnements de l'évaluation : le dispositif institutionnel, la stratégie d'intervention, le bilan des actions.

1. Le dispositif institutionnel

➤ La nécessité de mieux définir les rôles et responsabilités des acteurs impliqués :

- *Acteurs et porteurs institutionnels : CGI et CRT*

- *Opérateurs de mise en œuvre : TETRAKYS et ARD*
- *Associations iséroises opératrices en Isère et en région de Tambacounda*
- Le rôle particulier du CRT en tant que « porte d'entrée » et coordonnateur pour toute initiative relevant de la coopération ;
- La tenue régulière du comité de Pilotage ;
- L'implication des représentants de l'Etat dans le dispositif ;
- L'implication des services techniques déconcentrés dans la formulation et la mise en œuvre de la coopération.

2. La stratégie d'intervention

Plusieurs attentes et préoccupations sont exprimées :

- Le problème de l'ancrage/articulation des projets mis en œuvre avec les priorités définies par les porteurs institutionnels (CRT, CGI) ;
- L'articulation des projets aux dispositifs institutionnels et aux programmes nationaux et régionaux de développement ;
- La nécessité pour les opérateurs et associations isérois de passer par une « validation » technique et institutionnelle des projets par le CRT pour des soucis de cohérence avec ses priorités et celles de ses populations ;
- Inspirer les projets à mettre en œuvre des priorités locales définies dans les documents de planification (PRDI, PLD...) ;
- La question de la lisibilité qui se pose pour le CRT et les services extérieurs de l'Etat sur les procédures d'identification, de formulation et de mise en œuvre des projets par les acteurs isérois en région de Tambacounda ;
- L'insuffisante communication entre les acteurs parties prenantes sur la mise en œuvre des projets ;
- La prise en compte dans l'ingénierie des projets de la dimension pérennisation.

3. Le bilan des actions

- Nécessité de procéder au bilan au regard de :
 - *La pertinence du choix des projets*
 - *La lisibilité des procédures de mise en œuvre*
 - *Les ressources mobilisées*
 - *Les effets sur le quotidien des bénéficiaires ou sur l'économie locale*
- Mesurer la visibilité des porteurs institutionnels (CRT, CGI) dans l'affichage des projets.

Annexe 1 : Calendrier de l'évaluation

Le calendrier ci-après résulte des échanges et concertation avec le commanditaire et les partenaires. Il présente à la fois les phases déjà exécutées et les phases à venir. La période de la phase terrain Tamba a été décalée de novembre à décembre du fait de l'indisponibilité du chef de mission pour des raisons de santé.

Période	Lieu	Objectifs	Consultants
Phases exécutées			
18 – 20 /10/2007	Tambacounda	Rencontre de préparation et cadrage acteurs Tamba	Mamadou Sène
17 – 23/10/2007	Isère	Cadrage mission (CGI/F3E), suivie de la phase de rencontre avec les acteurs sur le terrain	Mamadou Sembene
Phases à venir			
Semaine du 3 décembre/2007	Tambacounda (date en cours de calage avec le CR de Tamba)	Restitution provisoire et échanges entre acteurs Tamba et Isère autour de la note d'étape et préparation phase terrain Tamba.	Mamadou Sène
11 – 21/12/2007	Tambacounda	Phase terrain rencontre avec les acteurs	Mamadou Sembene Mamadou Sène
1 ^{ère} semaine 01/08		remise rapport provisoire	
3 ^{ème} semaine 01/08		remise rapport définitif	
Fin janvier 08	Isère (29/01/08) à confirmer	Restitution	Mamadou Sembene
	Tambacounda		Mamadou Sène

Annexe 2 : Liste personnes et institutions rencontrées

Nom Prénom	Institutions/organisme	Fonctions
EN ISERE		
Christine CRIFO	CGI	Vice-présidente, chargée actions de mémoire, droits de l'homme, coopération décentralisée et politique de la ville
Edi TISSINO	CGI	Directeur général adjoint
Jean Luc GAILLIARD	CGI	Chef Service Coopération décentralisée
Adeline BERNARD	CGI	Stagiaire Service Coopération
Jean Guy BAYON	CGI	Chef service environnement
Benoît FREYRE	CGI	Directeur adjoint service finance
Cécile GOUY-GILBERT*	CGI	Service Culture, Conservatrice Musée Houille Blanche
Hervé DERIENNIC	FDEAP	Coordonnateur
Didier CARNELLI	Lycée du Guiers Val d'Ainan	Directeur
Caroline SCHREIBER	IUFM	Formatrice
François PLAZZY	IUFM	Maître Formateur
Philippe SEVREZ	Ligue de l'enseignement	Directeur
Jean Pierre AQUADRO	AMD	Coordonnateur
Bodian COULIBALY	Afro Cultures	Président
Maïmouna N'DONG	Sos racisme	Responsable pôle éducation
Joël MORLIGHEIM	FFCU	
Serge PAGES	Téraktys	Directeur
Serge BESSAYE	Téraktys	Chef de projet
Raphaël TROUILLER	Téraktys	Chef de projet
Yves RAFFIN	FAI	Directeur
F. LAURENT	Planning familial	Présidente
A TAMBACOUNDA		
- Abdou Aziz TANDIA	ARD	Directeur
Boubacar Sidibé SANGARE	ARD	Chef d'antenne Tamba
Léon NDIAYE	Gouvernance	Gouverneur Adjoint, chargé de l'Administration
Saloum BATHILY	Service Régional de la Planification	Chef du service
Fatimata SALL	Centre Culturel Régional	Directrice
Dieynaba SIDIBE	Directoire Maison des Eleveurs	Présidente et conseillère régionale CRT

* Entretien téléphonique

Introduction

Cette deuxième note d'étape synthétise les principaux constats, points de vue, propositions et suggestions recueillis suite à la restitution de la première note d'étape (4 décembre 2007, à Tambacounda) en présence des partenaires isérois et tambacoundois et à la réalisation de la phase terrain au Sénégal (entretien avec les partenaires locaux et visite de réalisation dans les 3 départements de la région de Tambacounda) qui s'est déroulée du 11 au 22 décembre 2007.

La deuxième note d'étape, qui se veut un peu plus exhaustive, complète la première et est structurée autour de deux principaux points : i) Le point des échanges autour de la restitution de la première note d'étape, ii) et les principaux constats et analyses de la phase terrain Sénégal.

I – Le point de la rencontre de restitution de la première note d'étape

La rencontre de restitution de la première note d'étape s'est déroulée le 4 décembre à Tambacounda, en présence de plus d'une vingtaine de participants composés par de représentants du CRT (élus, techniciens) de l'ARD et d'autres opérateurs locaux (MDE-DIRFEL) et de la délégation de l'Isère en mission dans la région, le CGI (élus et techniciens) et des opérateurs (Tétraktys, FAI). Son organisation voulue par les partenaires institutionnels (CRT, CGI) n'a pas été facile à mettre en place du fait du chevauchement d'activités au même moment à Tambacounda, lors de la mission des acteurs isérois. Initialement prévue le 3 décembre, elle n'a eu lieu que le 4 décembre et a dû être écourtée à cause de la participation des partenaires au forum des femmes. Par ailleurs, il n'a pas été aisé pour le consultant de l'ACDIL de mobiliser le CRT qui devaient organiser la rencontre mais n'avaient pas pris les dispositions nécessaires pour le faire.

La rencontre a eu lieu finalement grâce à l'appui de l'ARD et du chef de service coopération du CGI, qui a aussi dans la réalité conduit l'animation des échanges. Elle a été articulée autour de la présentation (power point) de la note d'étape par le consultant de l'ACDIL, suivie de débats et échanges avec les participants. Elle a permis de recueillir les réactions des acteurs sur les premiers constats de la phase terrain en Isère et d'informer les participants sur les phases suivantes de l'évaluation (phase terrain au Sénégal et restitution).

Un certain nombre de constats et difficultés relevées dans la note d'étape, à la fois au plan de l'organisation institutionnelle et opérationnelle tout comme dans la conduite de la coopération entre le CGI et le CRT, ont été confirmées par les participants qui ont néanmoins soit apporté des éléments d'explication, soit formulé des suggestions et propositions pour pallier les difficultés. La confrontation avec les partenaires locaux a aussi permis de relever d'autres difficultés au plan local dans la conduite des actions de coopération décentralisée entre le CGI et le CRT.

Les principaux points exprimés au cours de cette réunion, premier temps fort d'échanges Nord/Sud autour des premiers résultats de l'évaluation, sont présentés ci-après dans le rapport

de synthèse présenté en annexe (cf. en annexe 1 rapport de synthèse de la réunion de la restitution de la note d'étape 1).

II - Principaux constats et analyses de la phase terrain au Sénégal

La mission au Sénégal s'est déroulée du 11 au 22 décembre 2007, et a permis de rencontrer différents niveaux d'acteurs à Dakar (SCAC, assistant technique du programme co-développement), Kaolack (ancien Secrétaire Général du CRT) et Tambacounda (élus et techniciens du CRT et d'autres collectivités locales, opérateurs et bénéficiaires locaux). Elle a été organisée autour des visites de réalisation sur le terrain et d'entretiens (individuels et parfois de groupes) avec le CRT (élus et techniciens des services) et les opérateurs tambacoundois (ARD, structures de santé, éducation, GIE, populations et autres collectivités locales).

Les échanges et visites de réalisations ont permis de faire un point des actions et de recueillir le point de vue et les propositions des principaux acteurs impliqués dans la coopération décentralisée à la fois au sein du CRT et des opérateurs.

1. Sur le bilan des actions.

Les rencontres avec les partenaires locaux et les visites de réalisations ont permis de faire les constats suivants.

Le programme d'ensemble de la coopération est de façon globale en cohérence avec les orientations de développement au plan régional et national. En effet, la référence de base du dernier programme triennal est le (Programme Régional de Développement Intégré (PRDI) du CRT qui est l'outil de référence pour l'intervention des différents partenaires au développement, dont la coopération décentralisée. Il se pose toutefois, le problème de son articulation/ancrage de façon concrète aux différentes échelles d'intervention avec les programmes de développement (PRDI, PIC, PLD)¹ des collectivités locales et les dispositifs institutionnels existants (ARD, programmes), ceci pour être davantage en phase avec les orientations nationales et locales.

Par ailleurs, selon les acteurs locaux, la démarche de coopération est jugée positive dans son ensemble par les actions engagées, les dynamiques engendrées et les liens établis entre les acteurs et populations des deux territoires. Toutefois, elle n'est pas forcément partagée et perçue par tous de la même façon et donne plutôt l'impression que les partenaires institutionnels (CGI, CRT) et les opérateurs (isérois et tambacoundois) ne sont pas impliqués dans le même programme.

Elle connaît aussi beaucoup de difficultés au plan institutionnel au sein du CRT (portage, pilotage, conduite, suivi). Des difficultés qui semblent liées au fait que les acteurs (élus) ont plutôt compris la coopération décentralisée avec le CGI d'abord comme opportunité financière à saisir mais n'ont pris suffisamment le temps de réfléchir en amont de façon

¹ Le PIC (Plan d'investissement Communal) pour les communes et le PLD (Plan local de Développement) pour les communautés rurales, sont les outils de référence de planification du développement à ces deux niveaux de collectivités locales.

concertée et participative (les élus en lien avec leurs techniciens), sur un certain nombre de démarches préalables, entre autres :

- i) définir la vision, les objectifs, les orientations de la coopération partagés en commun entre le Sud et le Nord;
- ii) préciser les attentes de part et d'autre ;
- iii) définir très clairement le rôle et la place des acteurs, les collectivités partenaires et les acteurs de leur territoire concernés (opérateurs) ;

Les actions engagées par les opérateurs isérois répondent globalement aux objectifs et priorités tels que définis dans la convention de coopération et le programme d'action (2005-2007), en termes de promotion du développement économique et social de la région de Tambacounda. Se pose toutefois, le problème de leur appropriation et de leur articulation avec les orientations d'actions du principal partenaire institutionnel de la coopération (le CRT) et des autres collectivités locales de la région bénéficiaires (communes, communautés rurales).

Le choix des projets engagés correspondent à des demandes et besoins exprimés par les partenaires locaux, aussi bien dans le domaine du tourisme, de la santé, de l'éducation et de l'action sociale, de l'hydraulique de l'élevage et de l'agriculture. Et de manière générale, les partenaires locaux apprécient positivement les différents projets initiés sur le terrain qui ont permis de :

- i) poser des actions concrètes en terme de réalisations d'infrastructures en particulier dans le domaine de la santé et du tourisme,
- ii) de conforter un certain nombre d'initiatives au plan régional, avec notamment au plan culturel l'appui à la mise en place d'un agenda culturel avec 3 manifestations majeures (journées culturelles de Bakel, festival de danse et musique traditionnelle de Tambacounda et festival des ethnies minoritaires dans le département de Kédougou) et la valorisation du patrimoine culturel (appui à l'écomusée de Bandafassi),
- iii) et de développer les échanges d'expériences et de pratiques entre les acteurs tambacoundois et leurs partenaires de l'Isère, notamment dans le domaine social, éducatif, sanitaire, culturel ou touristique.

Du point de vue du renforcement des capacités, la coopération décentralisée a aussi contribué à la fois au développement de compétences nouvelles en particulier dans le domaine du tourisme (guide, restauration) et à l'amélioration de l'expertise d'un certain nombre d'acteurs locaux à travers les sessions de formation ou d'échanges d'expériences et de pratiques initiées dans le domaine éducatif, sanitaire et de l'action sociale.

Plus globalement, en même temps qu'ils jugent positifs les actions engagées, en cohérence avec les politiques locales et proches des préoccupations des populations, les acteurs locaux estiment aussi que leurs effets, au plus près du terrain, sur le quotidien des bénéficiaires ou sur l'économie locale restent insuffisants du fait des difficultés de mise en œuvre rencontrées et de la faiblesse des moyens mis en place directement au bénéfice des populations.

De façon plus spécifique par axe d'intervention quelques constats principaux peuvent être faits :

1.1 Axe éducation et culture :

- Le volet culturel :

La coopération décentralisée entre le CGI et le CRT a permis à la région de Tambacounda de bâtir un agenda culturel régional grâce à l'appui apporté pour l'organisation des journées culturelles de Bakel, du festival de danse et musique traditionnelle de Tambacounda et du festival des ethnies minoritaires de Bandafassi (département de Kédougou). Aujourd'hui, les 3 départements de la région (Tambacounda, Bakel et Kédougou) disposent chacun d'une manifestation culturelle avec un rayonnement au plan national et international notamment dans la sous-région (Mali, Guinée, Gambie). Une autre action majeure, engagée en partenariat avec l'Etat sénégalais (Ministère de la culture), est en cours et devrait déboucher sur la mise en place d'un écomusée à Bandafassi sur le site du festival des ethnies minoritaires. Le projet d'éco-musée est complémentaire au festival et devrait donner une plus grande visibilité aux ethnies.

- Le volet éducatif :

Les différents projets engagés entre les opérateurs isérois (FDEAP, IUFM, FFCU, ligue de l'enseignement) avec leurs partenaires de la région de Tambacounda sont positivement appréciés en ce sens, i) qu'elles favorisent un échange et un renforcement mutuel de compétences au plan pédagogique entre acteurs du Sud et du Nord, ii) cherchent à accompagner les structures locales (CRETEF CETF, etc.) dans leurs efforts de structuration de l'enseignement technique et professionnel iii) et les aident bâtir des stratégies et actions concrètes d'insertion socio-professionnelle des jeunes apprenants locaux.

Par ailleurs, les nombreux échanges également réalisés entre opérateurs isérois et tambacoundois dans le domaine de l'éducation sont également jugés de façon positive, car permettent de conforter et démultiplier les relations entre acteurs des deux territoires.

Ainsi, les très fréquents déplacements des acteurs isérois (enseignants, élèves) en région de Tambacounda contribuent progressivement à solidifier les relations d'amitié qui se sont tissées progressivement au fil des années entre les acteurs des deux territoires.

Plus globalement, sur la question des échanges, qui mobilisent davantage les acteurs intervenant dans le domaine de l'éducation, les acteurs locaux estiment que les actions engagées se font davantage du Nord vers le Sud, même s'ils reconnaissent que des efforts sont faits par le CGI et les opérateurs isérois pour accueillir leurs partenaires tambacoundois en Isère.

De même, ils s'interrogent sur le coût des déplacements (billets d'avion) dans le budget des actions de coopération, tout en ignorant dans leur grande majorité, le fait que les associations iséroises prennent en charge en règle générale la moitié ou la totalité du coût de leur déplacement au Sénégal et interviennent de façon bénévole sur leurs temps de travail (un constat qui montre aussi l'insuffisance de la circulation de l'information sur le montage financier des actions du programme de coopération).

1.2. - Axe tourisme et environnement

- Le volet touristique :

Les infrastructures réalisées (campements) ainsi que les formations mises en place ont permis aux populations de structurer une offre de services dans le domaine (restauration, hébergement, guides), développer le tourisme rural et de bénéficier des retombées au plan financier. C'est le cas en particulier du campement de Dindifello, créé à l'origine par les villageois avec l'appui du « Corps de la paix » américain (1989), il a reçu un appui de Tétrakty (construction de nouvelles cases, appui matériel, formation) à partir de 2000, ce qui a permis de doubler son chiffre d'affaires qui est passé de 6 millions F CFA (avant arrivée Tétrakty) à 12 millions F CFA en moyenne aujourd'hui. Le campement tourne à peu près bien et génère des bénéfices qui permettent de régler certains problèmes de la communauté (évacuation sanitaire, soutien à l'école, action sociale, paiement de la taxe rurale pour tout le village et soutien aux micro activités économiques). Toutefois, quelques difficultés subsistent :

- les bénéfices générés ne sont pas toujours utilisés à bon escient, ainsi le soutien aux activités économiques des villageois a été un échec et est suspendu (les groupements d'hommes comme de femmes ne remboursent pas les prêts consentis), alors que dans le même temps le village a sollicité un nouvel appui de la coopération pour réaliser des activités économiques (banque de céréales, bergerie, maraîchage, poulailler) ;
- on peut s'interroger aussi pour l'opportunité de faire payer certaines dépenses par le campement par exemple l'ensemble de la taxe rurale du village (1000F FCA/ménage, soit au total entre 200 000 et 250 000F CFA/année), ainsi que les cérémonies religieuses ;
- des problèmes d'entretien se posent et peuvent nuire à l'image du campement et bénéficier à la concurrence. En effet, un ancien guide, formé dans le cadre de la coopération, construit à 100 mètres, sur le chemin d'accès au campement de Dindifello, un nouveau campement qui peut constituer un sérieux concurrent. Une telle initiative pose néanmoins la question de la gestion de la dualité entre le projet de campement communautaire qui bénéficie à tout le village et le campement privé en cours de construction.

Pour faire face à cette situation de nouvelles mesures ont été prises récemment par le bureau du campement, en concertation avec les conseillers ruraux du village, dans l'objectif d'améliorer l'environnement du campement et de réorganiser sa gestion : i) meilleure utilisation des bénéfices du campement avec un encadrement des évacuations sanitaires et de l'appui au dispensaire (concertation avec l'infirmier chef de poste) et de la mise à disposition de fournitures scolaires) ; ii) arrêt du paiement de la taxe rurale et du soutien aux cérémonies religieuses iii) démarrage de nouveaux travaux d'entretien du campement et réflexion sur l'ouverture d'un nouveau site, situé sur le chemin d'accès à la cascade.

Pour le campement d'Ibel qui est déjà ouvert, des problèmes internes au village pèsent sur sa gestion et sa survie. Le campement qui a connu un bon démarrage est depuis sa deuxième année de fonctionnement mal approprié par la communauté locale. De fait, aujourd'hui, il est mal entretenu, présente l'impression d'abandon, est très peu fréquenté et connaît une concurrence sauvage avec l'hébergement à domicile pratiqué par les populations. Quant au campement de Tiokoye, les travaux ont été suspendus par Tétrakty du fait de dissensions entre les villageois et l'entrepreneur retenu. Apparemment les villageois auraient souhaité que soient mobilisés des tâcherons du village pour l'exécution des travaux et étaient prêts à contribuer en apports de matériaux locaux (paille, bambous) et assurer la confection des agglomérés. D'un autre côté, l'entrepreneur s'était engagé à mobiliser des moyens financiers au profit des populations pour la confection des agglomérés ce qu'il n'a pas effectivement fait. Ainsi, sur ce projet s'il s'est effectivement posé un problème d'organisation de la mobilisation villageoise, il convient en même temps de souligner le non respect de ses

engagements par l'entrepreneur qui a de surcroît reçu une avance pour la construction des cases et l'achat de matériels. De même certains acteurs locaux regrettent l'absence d'implication du CRT qui n'est à aucun intervenu (intermédiation) pour régler de problème qu'il a laissé Tétrakty's gérer seule (décision d'arrêt des travaux).

▪ Le volet environnement :

Il s'appuie autour d'un important projet de création d'un espace naturel protégée au niveau de la zone de Koussan qui, après un démarrage difficile, connaît maintenant une évolution très positive avec la phase d'étude technique (en cours) qui se passe bien sur le terrain. En effet, le travail d'enquête auprès des populations pour connaître leurs comportements par rapport au milieu naturel est terminé et le traitement des données est en cours, de même le travail d'inventaire (faune, flore et habitat naturel) a démarré. Les populations rencontrées se sentent impliquées et apprécient positivement le projet. Une première rencontre du comité technique de suivi, qui doit se réunir chaque semestre pour faire le point de l'état d'avancement du projet, est prévue pour fin février 2008. Le comité technique de suivi remplace suite à une rencontre de concertation entre les partenaires isérois et tambacoundois (début décembre 2007) le comité de pilotage du projet initialement envisagé, et dont la création sans réelle concertation en amont avec les collectivités locales partenaires avait suscité quelques réserves de la part de leur part, puisqu'il était proposé que qu'il soit présidé par l'inspection régionale des eaux et forêts (IREF), en lieu et place des partenaires institutionnels (CGI, CRT et communautés rurales).

1.3 Axe appui institutionnel au CRT

Des appuis ont été apportés au CRT à différents niveaux : i) l'amélioration du fonctionnement de l'institution (équipement et informatisation de la salle des conseillers régionaux), ii) la formation et le renforcement des capacités des techniciens (accueil de stagiaires au sein du CGI), iii) le développement des capacités d'action et de suivi de la coopération (équipements en informatique et appui à la création d'un poste de chargé de suivi des actions de coopération), iv) et la mise à disposition de moyens financiers en direct (appui budgétaire) pour la réalisation d'actions portées par les organisations de la société civile et les collectivités locales de la région (en particulier via le Fonds Régional de Développement – FRD).

La volonté politique manifestée par le CGI ainsi que les efforts aussi déployés pour responsabiliser et conforter les capacités d'action du CRT sont appréciés positivement par les acteurs locaux qui regrettent toutefois le fait que le CRT n'ait pas exploité davantage les opportunités offertes par la coopération décentralisée pour se renforcer au plan institutionnel en améliorant son organisation et sa structuration et en développant ses capacités de maîtrise d'ouvrage du développement de son territoire.

Deux exemples sont mentionnés par les acteurs locaux pour illustrer les difficultés de mise en œuvre du volet appui institutionnel au sein du CRT:

- En ce qui concerne le projet d'appui à la mise en place de la salle des conseillers régionaux plusieurs constats : i) sur les 4 ordinateurs mis en place, 3 sont en panne et le 4^{ème} fonctionne difficilement, ii) suite à une effraction une unité centrale a été volée et l'imprimante détériorée ; iii) la connexion internet payée depuis 2006, ne fonctionne toujours pas, (le CRT ne dispose pas de téléphone depuis 2 ans du fait de grosses factures impayées), iv) la salle

reste mal entretenue et les vitres cassées laissées en l'état (problème de poussière) ; iv) la maintenance des équipements n'est plus assurée depuis le départ de l'informaticien qui avait été recruté au départ pour assurer cette fonction.

- De même pour l'appui à la mise en place d'un dispositif de suivi de la coopération au sein du CRT (équipements et recrutement d'un chargé de mission), plusieurs difficultés sont apparues : i) l'échec de l'embauche du 1^{er} chargé de mission coopération décentralisée, recruté avec l'appui financier du CGI, qui a démissionné semble-t-il pour des raisons de dysfonctionnement des services et des dissensions d'ordre salarial, ii) les conditions de travail difficiles du nouveau chargé de mission qui ne dispose pas d'ordinateur, de moyens de fonctionnement (fournitures de bureau et véhicule pour les déplacements), n'a pas de mandat formalisé et n'a pas perçu de salaire en 2007 (sa régularisation est prévue sur le budget 2008), iii) le matériel informatique (2 portables) mis à disposition du CRT n'est plus disponible (le portable géré directement par le Secrétaire Général a été volé et le second a été prêté à l'ARD, après le départ du 1^{er} chargé de mission, pour lui permettre d'assurer le secrétariat d'un programme des Nations Unies (UNDAF) pour le compte du CRT. L'ARD qui avait fait une demande écrite de mise à disposition du portable reste cependant disposée, selon son principal responsable, à le rendre au CRT sur simple demande écrite de l'institution.

1.4 Axe Santé et action sociale

- Le volet santé :

Le travail engagé par AMD pour l'amélioration des soins de santé primaire d'abord dans la zone de Dindifello et aujourd'hui dans les 3 départements de la région de Tambacounda est jugé positif. Les différents acteurs du secteur de la santé rencontrés saluent les actions engagées notamment la réhabilitation ou la construction d'infrastructures nouvelles et leur équipement (postes de santé, case de santé, maternité, cabinet dentaire, service ophtalmologie, etc.), l'apport en petits matériels de santé et la formation du personnel de santé dans divers domaines. Les principales difficultés rencontrées portent sur les problèmes de finition des travaux réalisés par les entreprises prestataires et l'entretien des réalisations par les bénéficiaires. Elles sont le plus souvent liées au mode de fonctionnement d'AMD qui jusqu'à présent travaille en direct avec les responsables de santé (Médecin chef district, Infirmier Chef de Poste, etc.) et très peu avec les comités de santé d'une part, et gère en direct les travaux avec les prestataires d'autre part, ce qui pose des problèmes à la fois d'appropriation et de suivi des réalisations par les structures de gestion (comité de santé).

- Le volet action sociale :

On peut retenir principalement les initiatives amorcées par le Planning familial qui suite aux différentes missions d'échanges et de concertation effectuées dans la région de Tambacounda (3 missions entre 2004 et 2006) a pu faire connaissance, échanger et tisser progressivement des liens avec des groupements et associations locales de femmes qui mènent des actions en faveur de l'amélioration du statut de la femme (rôle des femmes dans les instances de décision, amélioration de leurs conditions financières, défense des droits, sensibilisation contre certaines pratiques telles que le mariage précoce et l'excision, etc.). Les différents contacts amorcés ont débouché progressivement sur la mise en place d'une première action concrète avec l'organisation du forum des femmes de la région qui s'est tenu début décembre 2007, dans la ville de Tambacounda.

Le forum des femmes, dont l'organisation a été portée en partenariat par le Planning familial de l'Isère, le CRETEF et le Développement Communautaire², en lien avec les représentants des associations de femmes élues de la région de Tambacounda, a eu selon les femmes ayant participé à la rencontre un impact important avec une forte mobilisation des femmes venus de tous les départements, qui ont manifesté un très grand intérêt à la démarche initiée et ont y participé de façon active. Il a également débouché sur des résultats concrets avec la formulation d'un plan d'actions, dont l'équipe d'évaluation n'a pas pu encore entrer en possession. Toutefois, pour les bénéficiaires locaux la démarche engagée laissent entrevoir dans le futur des possibilités : i) d'une part, d'engager des actions concrètes en faveur des femmes, (promotion de leurs activités économiques, sociales, culturelles, de leurs droits, de leur santé, etc.), ii) et d'autre part, de développer des partenariats durables avec les structures existants localement (association de femmes élues, associations de soutien à la scolarisation des filles, ou autres structures représentatives d'associations ou de groupement de femmes), en lien avec des institutions locales susceptibles de les accompagner (CRETEF, Développement Communautaire).

1.5. - Axe hydraulique, agriculture et élevage

▪ Le volet élevage :

L'appui apporté par la FAI a permis au partenaire local MDE/DIRFEL de disposer d'un plan d'action pluriannuel et d'études techniques lui permettant d'engager des actions concrètes dans le domaine de la filière viande et lait. Les études sont aujourd'hui prêtes et des projets ont été identifiés mais dont les coûts dépassent les moyens de la coopération décentralisée. Des premiers contacts ont été établis avec le SCAC (FAI/MDE-DIRFEL) pour introduire une demande de financement via le FSD, portée par la MDE/DIRFEL.

Aujourd'hui, l'accompagnement de la FAI est à son terme mais certaines difficultés sont soulevées au plan local : i) le problème du financement des projets identifiés, même si des démarches ont été engagées auprès du SCAC ; ii) l'impatience des membres à la base (MDE/DIRFEL) qui déplorent le fait que les études n'ont que trop duré sans qu'il n'y ait un début d'actions concrètes. De même des interrogations se posent quant à la mobilisation d'une part, des services compétents de l'élevage qui n'ont pas été impliqués, ni concertés de façon effective mais seulement informés à posteriori par la MDE/DIFEL, alors qu'ils pouvaient jouer un rôle de relais d'appui au niveau local, et d'autre part, de l'expertise locale en général qui n'a pas associée au moment de la réalisation des études techniques .

Pour les acteurs locaux, une stratégie réelle de mobilisation de l'expertise locale dans la mise en œuvre du projet aurait certainement permis de réfléchir en amont sur les stratégies de financement des projets, leur dimensionnement en fonction des capacités de portage des partenaires locaux et pourquoi pas faire quelques économies d'échelle sur la réalisation des études ce qui aurait permis d'apporter un appui institutionnel au partenaire MDE/DIRFEL.

▪ Le volet agriculture :

Un sentiment général d'échec est exprimé par les acteurs locaux en particulier pour l'appui aux activités de maraîchage des femmes. Aucun des périmètres identifiés n'a pu bénéficier d'un appui concret au moment du passage de la mission d'évaluation. La seule réalisation

² Le Développement communautaire est une structure déconcentrée de l'Etat rattachée au Ministère de la Famille.

porte sur la clôture du périmètre de Goudiry dont l'exécution a été mal faite par l'entrepreneur retenu. Suite à une visite de terrain le Président du CRT après avoir fait le constat des malfaçons, a fait arrêter les travaux et demandé qu'ils soient repris (cela n'était toujours pas effectif au moment du passage de la mission). Pour les autres périmètres rien de concret n'a été engagé.

Des interrogations demeurent à différents niveaux et autour desquelles la mission d'évaluation n'a pas pu avoir des éléments de réponse : i) les procédures de choix des prestataires (la plupart des acteurs interrogés sur ce projet ont souligné les problèmes de compétences de l'entrepreneur retenu), ii) le respect des contrats par les prestataires (cela n'a pas été effectif sans qu'il y ait de suite), iii) l'opportunité du portage et du suivi directs de ce type d'actions par le CRT (au regard du retard dans l'exécution des projets, les difficultés à les conduire et à les suivre), iv) la mobilisation effective par le CRT de sa contrepartie financière pour une exécution correcte des projets (seuls les moyens mis à disposition par le CGI ont été mobilisés)?

▪ Le volet hydarulique :

Les actions engagées portent à la fois sur la réalisation de projets de micro-barrages pour le développement d'activités hydro-agricoles et la réalisation de puits et forages pour faciliter l'accès à l'eau potable.

Globalement, la réalisation de micro-barrage qui constitue une préoccupation forte des populations a donné des résultats satisfaisants à l'image du projet de Gourel Bouly qui a permis aux populations de 3 villages d'avoir de l'eau pratiquement toute l'année pour les activités agricoles (maraichage), l'élevage (abreuvement des animaux), la pêche et les travaux ménagers. Toutefois, les acteurs locaux ont pointé du doigt certaines difficultés rencontrées dans l'opérationnalisation des projets de micro-barrages :

- D'une part, la mobilisation de deux opérateurs successifs (GRED, puis HSF) qui n'ont pas poursuivi leurs missions, a entraîné des tensions à certains endroits (par exemple au niveau de la communauté rurale de Sinthiou Fissa avec l'arrêt des projets prévus par HSF).
- D'autre part, ils déplorent l'arrêt de cette activité très importante aux yeux des populations et qui de surcroît est susceptible d'être portée et accompagnée par l'expertise locale existant dans la région via le GADEC³, l'équipe locale du GRED.

Quant aux projets d'accès à l'eau potable, on peut s'interroger sur l'efficacité de certaines actions qui n'ont jamais pu aboutir alors que des moyens financiers ont été mobilisés. C'est le cas pour le forage du campement de Dindifello, projet qui date de 2005, dont les travaux ont démarré en 2006 et fin 2007, il n'y avait toujours pas d'eau. Plusieurs raisons sont invoquées pour la réalisation de ce projet : la texture très dure et rocailleuse des sols, le fait que le prestataire n'ait pas l'équipement technique nécessaire pour réaliser le fonçage et l'absence d'étude technique, pourtant suggérée par la Direction de l'hydraulique, mais n'a pas été réalisée du fait coût très élevé proposé. Aujourd'hui le projet est à l'arrêt et le matériel et les équipements ont été partagés entre les populations (ciment) ou utilisé pour d'autres usages (motopompe manuelle affectée à un autre forage du village). De même, certains travaux de fonçage de puits n'ont jamais rien donné, c'est le cas pour le poste de santé de Dindifello ou à Afia.

³ Groupe d'Action pour le Développement Communautaire

Quelques orientations thématiques

Quelques pistes sont proposées par les acteurs locaux, en plus des axes d'intervention déjà soutenus dans le cadre du partenariat entre le CGI et le CRT :

- Recadrer les actions de coopération et leur donner une dimension plus économique pour lutter de façon efficace contre la pauvreté. La région de Tambacounda faisant partie des régions les plus pauvres du Sénégal ;
- Accompagner des actions spécifiques de soutien aux femmes, par exemple les activités de sensibilisation (lutte contre le mariage précoce, l'excision), le soutien à la scolarisation et à l'insertion professionnelle des jeunes filles, les activités économiques;
- Relancer et redynamiser le volet hydraulique et aménagement agricole de la coopération ;
- Structurer une démarche concrète d'appui institutionnel au CRT, en s'appuyant sur l'expertise de l'ARD et des autres structures publiques locales ;
- Poursuivre l'appui aux organisations de la société civile et soutenir davantage les initiatives des associations, groupements (femmes, jeunes, professionnels) ;

Enfin, les partenaires locaux souhaitent que la coopération décentralisée puisse continuer à la fois à accompagner le renforcement des capacités des collectivités locales, en particulier le CRT, et à soutenir les initiatives portées par les organisations de la société civile.

2. - Sur les stratégies d'intervention

▪ Le processus de validation des projets.

Pour la plupart des partenaires locaux rencontrés, en particulier les acteurs du CRT (élus et techniciens), les projets des opérateurs isérois sont en réalité plutôt validés par le CGI et non par le CRT qui ne participe pas de surcroît à leur préparation et à leur mise en œuvre, qu'il s'agisse des projets d'échanges, d'équipements ou d'infrastructures. Ils souhaitent pour le prochain programme triennal qu'il y ait une harmonisation des procédures et démarches d'intervention et que les projets des opérateurs isérois, qui font partie intégrante de la coopération décentralisée, soient validés au Nord et au Sud, de façon concertée et participative par les partenaires.

Au sein du CRT, le processus de validation des projets au plan technique et politique, devra également se faire de façon concertée et participative et non pas par un petit noyau de personnes de l'institution. Cette validation des projets de la coopération doit aussi se faire avec l'appui des structures techniques compétentes au plan local (ARD, services déconcentrés de l'Etat), ceci dans l'objectif de renforcer leur cohérence avec les priorités de la région, mieux coller aux attentes des populations et permettre une implication plus forte des techniciens locaux dans la démarche de coopération décentralisée.

▪ L'organisation du partenariat et de la participation avec les acteurs locaux

- La mise en œuvre des projets des opérateurs a globalement reposé, à quelques exceptions près, sur une volonté de favoriser la participation, une plus grande responsabilisation et une

réelle implication des partenaires et des populations locales (c'est le cas en particulier pour les projets éducation, tourisme, environnement, culture, jeunesse, action sociale). Toutefois, deux constats principaux peuvent être faits : i) les modalités d'association et d'implication des populations locales dans la mise en œuvre des actions sont inégales d'un opérateur à l'autre ; ii) pour la plupart, les partenaires locaux des opérateurs isérois sont constitués par des structures publiques, en particulier pour ce qui concerne les acteurs mobilisés dans le domaine de la santé, de l'éducation et de l'action sociale. Une association plus forte des organisations de la société civile aux côtés de ces structures publiques pourrait permettre un meilleur ancrage de la démarche de coopération sur le terrain.

- Pour les acteurs locaux, si certaines actions engagées ont contribué au développement de compétences nouvelles et à l'amélioration de l'expertise d'un certain nombre d'acteurs locaux, en particulier des structures publiques principaux partenaires des opérateurs isérois, elles n'ont pas encore permis l'émergence d'opérateurs locaux nouveaux ou le développement des capacités d'opérateurs existants qui soient susceptibles travailler en partenariat avec le CRT et de jouer un rôle de relais pour accompagner la mise en œuvre des actions du partenariat au niveau de la région de Tambacounda. De ce point de vue, la coopération décentralisée gagnerait en efficacité si elle arrive à privilégier davantage une démarche d'intervention reposant sur le « faire faire » et le travail en commun, en partenariat.

- Les actions de coopération ont également eu très peu d'effets concrets en terme de renforcement du dialogue et du partenariat entre la région et les autres partenaires locaux (société civile, structures déconcentrées de l'Etat). En effet, pour beaucoup d'opérateurs tambacoundois le sentiment dominant demeure plutôt la défiance ou les appréhensions vis-à-vis de l'institution régionale considérée comme incapable de coordonner, de piloter et d'orienter la démarche de coopération dans son ensemble d'une part, et de prendre en compte et d'appuyer les priorités et actions des acteurs de son territoire, d'autre part. Alors que cela devrait être sa mission principale dans le cadre de la coopération avec le CGI.

- Des articulations et ainsi qu'un travail en partenariat de façon plus étroite doivent être développés au plan local entre le programme de coopération défini au plan régional et les programmes des communes ou communautés rurales concernées pour permettre leur mobilisation et leur pleine participation à la démarche de coopération. En effet, les actions concrètes se réalisant sur le terrain sur le territoire des communes, et des communautés rurales, il apparaît important que ces collectivités locales soient mobilisées comme des partenaires à part entière surtout lorsque les projets initiés relèvent de leurs prérogatives et compétences.

Ainsi à l'image de ce qui est déjà fait par d'autres coopérations décentralisées françaises intervenant à l'échelle régionale au Sénégal⁴, il est en effet, possible au niveau des communes et communautés rurales de la région de Tambacounda de mettre en place des conventions opérationnelles qui permettent également d'impliquer et de responsabiliser ces collectivités locales comme partenaire dans la dynamique de la coopération entre le CRT et le CGI.

- De façon plus générale, les acteurs tambacoundois souhaitent aussi qu'une réflexion commune soit engagée par les partenaires institutionnels (CRT, CGI), en lien avec les acteurs de leur territoire concernés par la coopération, pour rechercher les articulations et synergies nécessaires pour un partenariat de travail concret avec les autres partenaires au

⁴ Partenariat Conseil Général Drôme et Ardèche - Association Drôme Ourosogui (ADOS)/Région de Matam ; Partenariat Lille Saint Louis- Région Nord Pas de calais/Région de Saint Louis.

développement intervenant dans la région de Tambacounda (projet et programme nationaux, coopération bi et multilatérale, autres coopération décentralisée, ou actions des ONG). Une telle réflexion pourrait être accompagnée par l'ARD et les services publics déconcentrés de la région de Tambacounda qui sont les mieux informés sur ces questions.

▪ La question de l'appui institutionnel au CRT

L'appui institutionnel au CRT est considéré comme une dimension importante de la démarche de coopération décentralisée qui doit permettre au CRT, qui est encore une jeune institution, de mieux s'organiser et se structurer pour mieux répondre aux enjeux et défis du développement de son territoire. Les acteurs locaux apprécient ainsi positivement les actions engagées par la coopération décentralisée et la volonté manifestée par le CGI pour accompagner le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage du CRT.

Ils déplorent cependant le fait que les initiatives engagées en faveur du CRT, en particulier en matière de renforcement des capacités des agents, d'appui à l'organisation et au fonctionnement, d'équipements et de mise en place de dispositif de financement (FRD), n'aient pas permis de renforcer les capacités, d'autonomiser, ni de légitimer l'institution régionale en tant qu'acteur moteur pour l'animation et la conduite de la coopération décentralisée et du développement de son territoire. En cause, plusieurs facteurs :

- i) la situation interne au CRT très difficile au plan politique et institutionnel, en effet la plupart des acteurs rencontrés ont déploré les tensions latentes qui ont traversé et miné le fonctionnement de l'institution régionale depuis l'installation de l'actuel exécutif régional,
- ii) la faible circulation de l'information en interne sur le programme de coopération avec le CGI, à la fois auprès des élus et des techniciens, ce qui fait que les acteurs sont très peu au courant de ce qui se passe et ne se sentent pas concernés par le partenariat,
- iii) l'insuffisance du dialogue, de la concertation et du travail en commun entre les élus et les services pour définir en commun les besoins et priorités en terme d'appui institutionnel et de renforcement de leurs capacités,
- iv) le sentiment général que la coopération est l'affaire de quelques personnes, qui en ont fait leur « *propriété* », « *l'étouffe* » et empêche son réelle appropriation par les autres acteurs de l'institution régionale (élus et techniciens) ; une situation due en grande partie aux dissensions politiques internes au CRT,
- v) l'absence en interne de référent et de dispositif bien structuré et identifié au plan politique et technique⁵, mis en place de façon concertée, capable de mobiliser et de fédérer toutes les énergies et bonnes volontés (acteurs internes et externes) et d'organiser une bonne circulation de l'information et une communication sur ce qui se fait dans la coopération.

Ainsi, pour beaucoup d'acteurs, il y a un vide, un manque de référentiel et une absence d'appropriation de la dynamique de coopération en interne au CRT qui a de fait entraîné une situation où le sentiment dominant est que le programme de coopération qui devrait être porté de fait au Sud par le CRT est également porté par les acteurs du Nord qui défendent mieux leurs intérêts et sont considérés comme plus réactifs et plus dynamiques.

▪ La définition des priorités du programme

⁵ Il convient cependant de noter qu'un chargé de mission est en place depuis mai 2007, mais travaille dans des conditions difficiles

Quelques difficultés sont évoquées pour la définition des priorités du programme de coopération et semblent liées au fait que le CGI et le CRT n'ont pas la même taille et envergure (différence au niveau des moyens, de l'organisation, la superficie, la population, etc.), ni les mêmes compétences et prérogatives. De ce fait des interrogations sont aussi soulevées sur la nécessité ou pas de circonscrire les actions de coopération aux champs de compétences réciproques des deux institutions partenaires ou plutôt de favoriser une ouverture qui permette de prendre aussi en compte les dynamiques et préoccupations des acteurs locaux. La démarche de coopération mobilisant des partenaires divers et variés, les acteurs locaux privilégient plutôt une stratégie d'intervention qui intègre et s'appuie sur cette diversité et pluralité comme richesse pour bâtir un programme cohérent, concerté et mobilisateur qui fait intervenir chaque acteur à sa place et en fonction de ses compétences.

▪ **Les procédures d'identification, de montage et de mise en oeuvre des projets**

De manière générale, les acteurs du CRT (élus, techniciens) ainsi que les autres partenaires locaux en général (ARD, services déconcentrés de l'Etat, société civile) n'ont pas une vision claire des mécanismes et procédures d'identification, de formulation et de mise en œuvre en région de Tambacounda des projets de la coopération décentralisée. Ils souhaitent ainsi que le CGI et le CRT procèdent à une harmonisation et à une définition en commun, des mécanismes et procédures, en concertation avec les acteurs de leur territoire concernés, d'une part, et assurent la communication et leur large diffusion pour leur appropriation effective par les partenaires de la coopération décentralisée dans la région de Tambacounda d'autre part.

▪ **La communication et l'information sur la coopération**

L'insuffisance de la communication sur le programme de coopération décentralisée et sur les projets mis en œuvre dans la région de Tambacounda a été également largement évoquée par les acteurs locaux. Un effort doit être fait pour améliorer le volet communication de la coopération décentralisée au plan local à la fois en interne au CRT mais aussi auprès des autres partenaires locaux concernés et potentiels. L'enjeu est de mieux informer, partager ce qui se fait sur le terrain et de favoriser une plus grande appropriation par les partenaires et les populations bénéficiaires.

Par ailleurs, il se pose un problème d'organisation de la mémoire de la coopération décentralisée et de traçabilité des dossiers au sein du CRT. De même dans les échanges épistolaires, est déplorée la personnalisation des courriers, le plus souvent adressés directement et nominativement à des personnes, qui de fait considèrent qu'ils leurs sont d'abord destinés et ne diffusent pas l'information au sein l'institution. Ce type de situation a parfois posé des problèmes de rétention d'informations et ainsi freiné la mise en œuvre correcte des actions de coopération.

▪ **L'organisation des missions des opérateurs isérois à Tambacounda.**

Les acteurs locaux (surtout les collectivités locales rencontrées) estiment qu'ils sont parfois au courant des missions que lorsque les opérateurs sont déjà là. Cette situation s'explique globalement par le fait qu'en règle générale i) les contacts sont plutôt faits directement entre les opérateurs isérois et leurs répondants, ii) l'information n'est pas forcément partagée au niveau local du fait de la faiblesse ou de l'inexistence de partenariat de travail entre les acteurs iii) ou tout simplement par le fait que le CRT a du mal à jouer son rôle de coordonnateur et d'ensemblier pour faire le lien entre les partenaires.

▪ L'organisation des relations financières

Plusieurs constats peuvent être faits en ce qui concerne l'organisation de la mobilisation et de la gestion des ressources mobilisées par la coopération décentralisée :

- Les partenaires locaux, en dehors de quelques acteurs clés du CRT (Président, Secrétaire Général, responsable de la division finance et comptabilité et quelques élus) ont une connaissance partielle ou ne connaissent pas les montants et l'origine des moyens financiers engagés par la coopération décentralisée.
- A l'échelle des projets des opérateurs, il en est de même, avec toutefois des nuances pour certains projets où les opérateurs isérois ont construit en commun le montage technique et financier avec leur partenaires locaux.
- La gestion des moyens est assurée en général, en ce qui concerne les opérateurs, par les partenaires isérois.
- Des versements sont parfois faits aux partenaires locaux qui assurent la gestion financière directe pour l'exécution de certaines actions. Cela a été le cas de Tétrakty's au moment de son partenariat avec l'ARD (convention).
- En règle générale, ce sont les opérateurs isérois qui paient directement les prestataires qu'ils mobilisent localement (entreprises pour les projets d'infrastructures et d'équipements, ou structures techniques pour les formations).
- Dans le cas du CRT, pour l'exécution des conventions spécifiques (2^{ème} programme triennal) un versement direct en 2 tranches (60% et 40%) est effectué par le CGI sur le compte trésor du CRT. La gestion des moyens financiers est ainsi directement assurée par le CRT, ce qui n'était pas le cas lors de la 1^{ère} convention où le CGI versait les subventions à Tétrakty's qui le reversait par tranches successives à l'ARD qui assurait ensuite la gestion et l'exécution sur le terrain pour le compte du CRT.
- L'appui à la mise en place du FRD a constitué une avancée positive de la coopération décentralisée, en ce sens qu'elle permettait i) d'introduire une innovation dans les mécanismes de financement des initiatives locales en faveur des collectivités locales et des acteurs de la société civile de la région ii) et de responsabiliser le CRT en matière de gestion financière. Toutefois, dans la pratique le dispositif n'a pas réellement fonctionné et les acteurs locaux ont éprouvé des difficultés à accéder au fonds (retard dans le déblocage des fonds, difficulté du CRT à mobiliser sa contrepartie, absence de mécanismes et procédures claires d'accès au fonds, ...).
- Le CRT a eu très souvent du mal à honorer ses engagements financiers par rapport à la mise en œuvre du programme de coopération décentralisée (convention 2005-2007). Les raisons invoquées par les acteurs de la région sont le fait que les comités de pilotage soient parfois tenus après la période de confection des budgets de la région ce qui n'a pas permis l'inscription des subventions de la coopération ou la diminution régulière des dotations de l'Etat pour l'investissement et le fonctionnement, (environ 160 millions de diminution en 2007, selon le responsable de la division finance et comptabilité du CRT) qui grève le budget régional.
- La contribution des autres acteurs locaux pour la réalisation des projets sur le terrain est réelle. Même si elle n'est pas monétaire elle demeure importante en termes de mobilisation de main d'œuvre et d'apport matériel. C'est le cas pour les projets d'infrastructures (santé, hydraulique, tourisme) où les populations ont pris en charge un certain nombre de dépenses (logement, repas des ouvriers et tâcherons, confection d'agglomérés, apports de matériaux locaux, etc.).

3 – Sur le dispositif institutionnel et organisationnel

3.1. Rôle et place des collectivités locales partenaires

▪ Le Conseil Général de l'Isère

Pour les acteurs locaux, le CGI, a un rôle important à jouer dans l'animation et la conduite des actions de coopération décentralisée, en étroite concertation avec le CRT, et ceci à différents niveaux :

- Assurer au Nord la coordination et l'harmonisation des actions des différents opérateurs qu'il mobilise au sein de la plateforme de coopération ;
- Faciliter un choix concerté et partagé des opérateurs isérois dans la coopération ;
- Veiller à la conformité de l'action des opérateurs isérois avec les orientations de développement définies au niveau des documents de planification de la région (PDRI) ;
- Favoriser l'articulation des actions de la coopération sur le terrain avec les PIC et les PLD (respectivement des communes et des communautés rurales) ;
- Arriver à une formulation collective et partagée des orientations et du programme d'actions pluriannuel de la coopération ;
- Et permettre à l'institution régionale de s'affirmer et assumer ses responsabilités et prerogatives comme maître d'ouvrage du développement de son territoire.

▪ Le Conseil Régional de Tambacounda

Le CRT est traversé par des dissensions politiques très fortes qui pèsent sur son organisation et son fonctionnement (problème de fonctionnalité des commissions qui ne réunissent pas, difficultés à organiser des sessions du conseil⁶, etc.). A cela s'ajoute des problèmes d'organisation interne des services qui donne un sentiment de dualité et entraîne un fonctionnement sclérosé.

Cette situation interne au CRT a de fait eu des répercussions sur la mise en œuvre du programme de coopération. D'une part au niveau des services, les principaux acteurs qui ont en charge la gestion et le suivi de la coopération (Secrétaire Général, responsable comptable et financier, chargé de mission) n'ont qu'une connaissance parcellaire sur la mise en œuvre et l'évolution de la plateforme de coopération à la fois au plan technique, administratif et financier. C'est le Secrétaire Général (partant) qui a joué un rôle clé dans le pilotage et le suivi des dossiers de coopération, alors que l'exécution financière relève du responsable comptable et financier de la région, sous l'autorité de l'ordonnateur (Président du Conseil régional). Le nouveau chargé de mission du fait de son arrivée récente, n'a qu'une vision partielle de la dynamique de coopération, mais manifeste la volonté que le CRT puisse jouer son rôle de coordination, de mise en cohérence et de suivi d'ensemble du partenariat. Les

⁶ Il n'y a eu qu'une seule session en 2007, alors que dans la réalité le code des collectivités prévoit au minimum 4 sessions ordinaires et 2 extraordinaires.

autres agents du Conseil régional quant à eux n'ont que très peu d'informations sur la coopération entre le CRT et le CGI.

Du côté des élus, leur connaissance du programme de coopération reste faible et variable en fonction de leur degré d'implication. Aujourd'hui, de fait la mobilisation des acteurs du CRT (élus, techniciens) autour de la coopération décentralisée pose problème.

Il existe également un sentiment général de « *personnalisation et de monopolisation* » de la coopération entre quelques acteurs clé du CRT (Président du conseil, Secrétaire Général, responsable comptable et financier) sans qui rien ne peut se faire ou dont l'absence bloque la mise en œuvre des actions sur le terrain.

Ainsi, pour beaucoup d'acteurs les absences prolongées du Président du Conseil régional pour raisons de santé ont freiné la mise en œuvre normale et dans les délais de certaines actions (maraîchage, dernier festival des ethnies minoritaires). Une situation qui soulève le problème du fonctionnement interne normal de cette institution et en particulier de la délégation de pouvoir (signature) entre le Président et les vice-présidents pour assurer la continuité du fonctionnement du Conseil.

De même, le départ récent du Secrétaire général du CRT⁷ prive l'institution et les partenaires d'un acteur clé qui a joué ces dernières années le rôle principal d'interface et de référent. Il soulève aussi de façon pratique le problème de la constitution de la mémoire et de la continuité dans le suivi de la coopération. Et de fait, au moment de la mission terrain l'équipe d'évaluation n'a pas pu avoir d'interlocuteur au sein du CRT capable de lui fournir les éléments d'informations nécessaires sur la mise en œuvre de la coopération avec le CGI. Le nouveau chargé de mission n'a été recruté que courant mai 2007, n'a pas une connaissance approfondie des actions, ne dispose pas de toutes les informations et des fonds de dossiers de la coopération.

Malgré les nombreuses défaillances perçues en particulier dans la mise en œuvre de la dernière convention de coopération décentralisée, les acteurs locaux estiment que le rôle particulier du CRT en tant que maître d'ouvrage chargée de coordonner, mettre en cohérence et suivre les différentes initiatives relevant du partenariat avec le CGI doit être préservé. Cela suppose comme le proposent les élus et techniciens du CRT volet appui institutionnel à la région de Tambacounda soit structuré et renforcé et que des évolutions soient apportées à différents niveaux :

- Renforcer les échanges d'expériences et de pratiques entre les élus et les techniciens du CRT et du CGI, en précisant notamment les démarches et conditions préalables de réalisation (préparation, définition cahier des charge, rendus, etc.);
- Renforcer l'expertise des techniciens du CRT via l'appui à l'organisation de stages et formations in situ et en Isère ;
- Accompagner la sensibilisation et la formation des conseillers régionaux sur la démarche de coopération décentralisée, afin qu'ils comprennent et s'impliquent mieux.

⁷ Remplacé par le Directeur de l'ARD qui assure l'intérim, en attendant la nomination d'un nouveau Secrétaire Général.

3.2. - Rôle et place des opérateurs de mise en œuvre

▪ L'association TETRAKTYS

L'association TétraktyS qui intervient à la fois comme opérateur de projet (tourisme, culture, environnement) et aussi chargé de la coordination et du suivi des actions de la coopération décentralisée pour le compte du CGI à Tamba est positionné dans un rôle qui est également mal appréhendé par les partenaires locaux.

Ainsi, pour certains partenaires locaux (majoritairement au sein du CRT), TétraktyS est plutôt positionné dans un rôle d'intermédiaire qui donne parfois le sentiment de faire « écran » entre le CGI et le CRT et de contrôler pour le compte du CGI la dynamique de coopération localement et que l'association agit moins en terme d'appui au suivi concret des actions sur le terrain.

D'autres s'interrogent sur i) le but réel des missions de terrain à Tambacounda de TétraktyS, dont le nombre est jugé trop important et donne le sentiment d'une présence trop pesante, ii) et aussi sur l'utilité de ces missions et leur effet sur la mise en œuvre du programme de coopération localement.

Les partenaires locaux estiment cependant en majorité que le positionnement de TétraktyS s'explique aussi par i) le rôle historique important que l'association a joué dans la création du partenariat entre le CGI et le CRT dans un contexte où il n'y avait pas grand monde ii) l'incapacité du CRT à organiser la coordination et le suivi de la coopération en mobilisant l'expertise et les compétences au plan local, iii) et surtout les carences montrés par le CRT en terme de conduite et de mise en œuvre du programme d'action sur le terrain (difficulté et retard dans la réalisation des projets).

Aujourd'hui, avec l'évolution du contexte locale et l'apparition de quelques structures locales compétentes, les partenaires locaux, tout en reconnaissant que TétraktyS a sa place dans le dispositif de coopération come les autres acteurs, souhaitent donc en majorité que le positionnement de l'association soit précisé ou redéfini. En tant qu'opérateur de projet l'association devra être davantage positionnée, au même titre que les autres opérateurs isérois, dans un rôle d'aiguillon, d'interface capable d'accompagner les partenaires locaux et d'engager un partenariat de coopération basé sur des échanges réciproques et mutuellement enrichissants. Quant aux missions comme chargé de la coordination et du suivi des actions de la plateforme de coopération à Tambacounda pour le compte du CGI, elles devront être organisées sur le terrain sous la responsabilité du CRT et en étroite collaboration avec les maîtres d'oeuvre chargés localement d'accompagner la réalisation des actions.

▪ L'Agence Régionale de Développement - ARD

Concernant l'ARD, au regard de ses missions d'appui aux collectivités locales dans l'exercice de leurs fonctions de maîtrise d'ouvrage, les partenaires locaux estiment qu'elle doit être davantage impliquée dans la dynamique de coopération auprès du CRT et des autres collectivités locales de la région via ses antennes. Elle est beaucoup sollicitée sur le terrain par

les acteurs autres que les collectivités locales sur divers aspects (conseil, appui au montage de projets, intermédiation, etc.).

Son rôle d'appui et de suivi dans la réalisation de certaines actions (construction du CLAC de Kidira, forage du campement de Dindifello) n'a pas été très efficace au regard des résultats obtenus dans la réalisation de ces projets. De même, le sentiment général est que les antennes situées au plus proche du terrain ne détiennent pas toujours toutes les informations nécessaires pour pouvoir jouer pleinement leur rôle d'appui-conseil et de suivi et sont également souvent sollicitées après coup « *rôle de pompier* », lorsque des difficultés surviennent dans la réalisation de certaines actions.

Les principaux responsables de l'ARD reconnaissent que le rôle de l'institution a été effectivement minoré dans l'exécution de la 2^{ème} convention triennale de coopération. Son implication et engagements étaient plus forts dans la mise en œuvre de la 1^{ère} convention, allant du suivi jusqu'à la gestion de moyens financiers inscrit sur son budget, pour le compte du CRT. Pour les responsables ce positionnement de l'ARD a valu à la structure de perdre une partie des subventions⁸ accordées par l'Etat qui considérait qu'elle bénéficiait d'appui financier de la coopération décentralisée d'une part, et d'essuyer des critiques de la part des nouveaux conseillers régionaux qui avaient le sentiment que l'ARD « *pompait* » tout l'argent de la coopération décentralisée au détriment du CRT, d'autre part. Ils déplorent par ailleurs, le fait que les moyens financiers prévus⁹ pour apporter un appui institutionnel à l'ARD (convention signée avec Tétraktys), aient été détournés de leurs objectifs sans explication aucune, alors que dans le même temps l'apport en ressource humaine et matériel de la structure est valorisé dans le montage du dernier programme triennal de coopération.

En terme d'évolution du positionnement de l'ARD, si les responsables restent disposés à mobiliser la structure en appui au programme de coopération décentralisée, ils ne souhaitent plus jouer un rôle dans la gestion des moyens financiers.

De même, il convient de souligner que le rôle d'opérateur de mise en œuvre donné à la structure lors de la 1^{ère} convention triennale de coopération ne correspond pas à sa vocation, ni à ses missions officielles. Pour lui permettre d'assurer un accompagnement efficace de la coopération décentralisée, l'ARD doit être plutôt positionnée comme structure d'appui-conseil aux collectivités locales dans la préparation des dossiers techniques mais ne doit pas être impliquée dans la mise en œuvre des actions sur le terrain.

Par ailleurs avec le démarrage prochain de la mise en œuvre du Programme national de Développement Local (PNDL), dont la mise en œuvre est portée dans chaque région par les ARD, quelques interrogations sont posées par les acteurs locaux quant à la disponibilité future de l'ARD de Tambacounda qui risque d'avoir moins de temps à consacrer à l'accompagnement de la coopération décentralisée.

3.3. - Les Associations iséroises opératrices en région de Tambacounda

Le rôle des opérateurs isérois n'est pas toujours bien perçu au niveau des collectivités locales de Tambacounda qui estiment souvent être peu ou mal informées des actions engagées, alors qu'il l'est davantage au niveau des partenaires directs avec qui des liens ont été tissés.

⁸ 6 millions de Francs CFA, soit 9150 euro environ, ont été amputés sur le budget à l'ARD par l'Etat.

⁹ 10 millions de Francs CFA, soit 15 000 euro environ était prévu dans le cadre de la convention Tétraktys pour un appui institutionnel à l'ARD.

Les partenaires locaux estiment que la démarche de coopération décentralisée n'est pas partagée et perçue par tous les acteurs de la même façon et qu'elle donne plutôt l'impression que les partenaires institutionnels (CGI, CRT) et les opérateurs (isérois et tambacoundois) ne sont pas impliqués dans le même programme. D'où l'expression par les acteurs locaux d'un sentiment d'une part, de cloisonnement et de dispersion des actions qui ne sont pas bien suivies et contrôlées par les institutions partenaires (CGI, CRT) et d'autre part, de juxtaposition de deux démarches parallèles de coopération, les actions des opérateurs isérois, considérées plus comme des actions d'ONG ou de solidarité internationale, et le partenariat entre le CGI et le CRT.

Un certain nombre de partenaires locaux ont aussi exprimé le sentiment que les opérateurs isérois sont mis en avant pour le portage et la conduite des projets par rapport aux structures et à l'expertise locale qui existe dans la région notamment. L'exemple du volet hydraulique a été souligné, avec le sentiment qu'il est à l'arrêt parce qu'il n'y a pas d'opérateurs au Nord susceptibles de le porter alors que l'expertise existe dans la région (GADEC, équipe locale du GRED) et est disponible pour accompagner des projets dans le domaine, en partenariat avec les collectivités locales et les populations.

Par ailleurs, d'autres ne savent pas (par absence d'information) que l'action des opérateurs isérois s'inscrit dans le cadre de la coopération décentralisée entre le CGI et le CRT. De fait sur le terrain pour les projets d'infrastructures, il n'est pas toujours fait mention, via une plaque ou un écriteau, de la coopération décentralisée entre le CGI et le CRT. Et les bénéficiaires locaux pour la plupart ignorent aussi l'origine des financements et ne savent pas que les actions réalisées bénéficient du soutien financier du CGI et du CRT (parfois). Ils pensent plutôt que leurs projets sont directement financés par les opérateurs avec lesquels ils sont en contact. Cette situation pose des problèmes réels de lisibilité et de visibilité de la coopération décentralisée entre le CGI et le CRT sur le terrain, même si des efforts ont été faits par les deux institutions à travers l'organisation de réunions de sensibilisation, d'échanges et de concertation au Nord entre les opérateurs isérois et le Secrétaire Général du CRT, notamment lors de ses missions en Isère.

Plus globalement, comme évoqué plus haut en ce concerne TétraktyS, les acteurs locaux estiment que les opérateurs isérois doivent davantage jouer un rôle d'aiguillon, d'interface pour mieux accompagner leurs partenaires locaux et aussi conforter leurs partenariats, qui pour la plupart, s'inscrivent déjà dans une logique d'intervention s'appuyant sur des échanges réciproques d'expériences et un enrichissement mutuel entre acteurs du Nord et du Sud.

3.4. - L'organisation de la coordination et de la concertation inter-acteurs

- **Un pilotage de la coopération par un comité au fonctionnement variable et irrégulier**

Selon les termes de la dernière convention pluriannuelle de coopération décentralisée le comité de pilotage est un comité « paritaire restreint composé de quatre (4) élus (les deux présidents, ou leur représentant, et deux élus) dont la présidence est annuelle et tournante. Ce comité de pilotage est assisté au besoin par des techniciens.

Le Comité de pilotage est chargé notamment de :

- élaborer un programme de travail annuel ;

- définir les modalités de mise en œuvre des actions programmées ;
- évaluer la pertinence des actions conduites ;
- et opérer les réajustements du programme de coopération en cas de nécessité.

Du point de vue de son organisation et de son fonctionnement, le Comité travaille soit par échanges de courrier, soit dans le cadre des visites alternatives organisées dans chaque pays. Et une réunion annuelle du Comité de Pilotage est organisée soit en Isère, soit à Tambacounda.

Dans la réalité le comité de pilotage se réunit effectivement chaque année pour arrêter le programme d'action de la plateforme. Toutefois, les acteurs locaux soulignent un certain nombre de limites qui freinent son bon fonctionnement :

- La périodicité des rencontres qui n'est jamais respectée.
- La mobilisation des partenaires est variable. Les acteurs présents ne sont jamais les mêmes, ainsi la composition de la délégation iséroise est souvent changeante, ce qui peut poser des problèmes d'harmonisation des points de vue car les acteurs présents ne sont pas toujours au même niveau d'information ;
- La préparation en interne au sein du CRT, des réunions du comité de pilotage est insuffisante et est souvent gérée à la marge par un noyau dur des personnes clés du dispositif de coopération, sans concertation réelle avec les autres élus et les techniciens ;
- Le comité de pilotage est enfin plutôt considéré comme un comité plus politique que technique, d'où ses difficultés à décliner de façon opérationnelle la plateforme triennale de coopération en programme d'action annuel.

Un certain nombre d'évolutions sont donc souhaitées au plan local :

- Elargir la composition du comité de pilotage, en plus des représentants du CGI et du CRT (des élus et techniciens) à des représentants des opérateurs isérois et tambacoundois, tout en veillant à préserver le pouvoir de validation politique des orientations et programmes par les deux collectivités locales partenaires.
- Réfléchir à la mise en place à Tambacounda d'une commission technique chargée d'aider le CRT à mieux préparer les réunions du comité de pilotage. Composé principalement par des techniciens (ARD, CRT, représentants des services déconcentrés concernés, représentants opérateurs tambacoundois), cette commission restreinte aurait pour mission d'accompagner en amont le CRT dans la préparation des dossiers techniques à soumettre ensuite pour validation au comité de pilotage paritaire Nord/Sud.
- Organiser les réunions du comité de pilotage entre septembre et novembre de chaque année avant la période des orientations budgétaires, ceci pour faciliter une prise en charge effective de la contribution du CRT au programme de coopération dans son budget.
- Favoriser une implication plus forte et plus structurée de l'ARD et des services déconcentrés dans le dispositif de coordination et de pilotage et mieux exploiter leur expertise pour la formulation, la mise en cohérence et la mise en œuvre du programme de coopération.

▪ **La concertation inter-acteurs : une attente insuffisamment satisfaite**

Le manque de concertation et de coordination constaté en Isère se retrouve également au niveau de la région de Tambacounda. L'absence de cadre formel de rencontre et d'échanges et de concertation à Tambacounda entre les partenaires n'a pas favorisé comme en Isère, un travail en synergie et en partenariat entre les différents acteurs impliqués dans la coopération. Les acteurs de la coopération ne se connaissent pas forcément et n'ont pas l'impression d'être impliqués dans la même dynamique de coopération.

Les principales raisons invoqués comme des freins à l'organisation de la concertation inter-acteurs au plan local :

- L'incapacité du CRT à faire le lien entre les partenaires et à assurer une information et une communication d'ensemble sur la démarche de coopération ;
- L'étendue de la région qui est la plus vaste du Sénégal, ce qui pose de façon évidente des problèmes (logistique, coût) pour organiser les contacts directs et la communication entre les acteurs ;
- Le cloisonnement des interventions des opérateurs isérois, l'hétérogénéité de leurs procédures et moyens d'animation qui ne facilitent pas également la concertation.

Pour pallier ces difficultés, les acteurs locaux sont favorables à la mise en place d'un dispositif formel de concertation et d'échanges entre les différents partenaires, ceci pour améliorer la cohérence des interventions, partager et socialiser les expériences et surtout pour pouvoir agir sur des bases communes et partagées. Ils demeurent disposés à participer au moins 2 fois dans l'année à des rencontres d'échanges et de concertation pour améliorer et conforter la dynamique de coopération décentralisée entre le CRT et le CGI.

▪ **Une opérationnalisation de la coopération caractérisée par la faiblesse de la maîtrise d'œuvre dans la région de Tambacounda**

Le constat de faiblesse ou d'absence de dispositif de mise en œuvre du programme d'action de la coopération à Tambacounda a été fortement souligné par les acteurs locaux qui déplorent notamment :

- les incompréhensions qui sont apparues entre le CRT et l'ARD qui ont abouti une diminution de la participation de l'ARD qui ne joue plus un rôle concret dans le dispositif d'accompagnement de la coopération, mais est toujours sollicité en cas de nécessité ;
- l'internationalisation en partie de la fonction de maîtrise d'œuvre par le CRT en particulier pour la mise en œuvre et le suivi de certaines actions (maraîchage) ;
- la multiplication des stratégies d'intervention des opérateurs isérois obligés chacun de se débrouiller tout seul, avec la possibilité pour ceux qui ont les moyens de s'attacher les services d'un correspondant local (Tétraktys, AMD) et ceux qui en ont pas de se contenter de l'appui de leurs partenaires locaux qui ne sont souvent pas informés, ni habitués aux logiques de projets et programmes.
- La fragilité du dispositif de suivi de la coopération et la faiblesse des capacités en interne du CRT pour l'exécution des projets le concernant. Après l'échec de l'embauche¹⁰ du 1^{er} chargé de mission coopération décentralisée (parti semble-t-il pour des dissensions d'ordre salarial et pour des raisons de dysfonctionnement des services) le Secrétaire Général du CRT a assuré seul jusqu'à son départ en novembre 2007, le suivi opérationnel des actions de la coopération décentralisée, en plus de ses

¹⁰ Le recrutement a été réalisé avec l'appui financier du CGI

missions officielles de management et de direction des services du conseil régional. L'arrivée d'un nouveau conseiller technique au CRT (depuis mai 2007), chargé du suivi des actions de coopération décentralisée, motivé et animé d'une bonne volonté, peut donner un nouveau souffle au portage, à la conduite et au suivi du partenariat avec le CGI. Toutefois, on peut s'interroger sur la volonté politique réelle du CRT d'avancer sur cette question, d'autant plus qu'au moment du passage de la mission d'évaluation, le conseiller technique ne disposait pratiquement d'aucun moyen de fonctionnement, ni ordinateur alors que le CRT avait le loisir de récupérer le portable prêté à l'ARD, ni fournitures de bureau, ni moyens de déplacement et de surcroît il n'avait pas encore perçu de salaire en 2007 (sa régularisation étant prévue pour 2008).

Face à ces difficultés, différentes suggestions, en partie partagées avec les acteurs isérois, ont été faites par les partenaires locaux qui souhaitent améliorer la mise en œuvre et le suivi des actions sur le terrain, via mise en place d'un dispositif opérationnel à Tamba qui s'appuierait sur plusieurs axes :

- i) le maintien de l'ARD comme structure d'appui à la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales dans le cadre de la coopération avec une définition claire de ses missions et une responsabilisation effective (sur la base d'un contrat de partenariat) dans l'accompagnement technique des acteurs (CRT et autres collectivités). Une telle hypothèse suppose aussi la mobilisation de moyens financiers de façon ad hoc pour permettre à l'ARD d'assurer cette fonction ;
- ii) la mobilisation d'un opérateur local indépendant (bureau d'études, ONG) susceptibles d'assurer les fonctions de maîtrise d'œuvre de la coopération au plan local (contrat de prestation). Son intervention se fera sous la responsabilité des partenaires institutionnels (CRT et CGI) et des instances de pilotage et de coordination de la coopération qu'elles mettront en place.
- iii) l'association et la mobilisation de façon plus systématique et structurée des services techniques déconcentrés de l'Etat supposés également apporter un appui-conseil aux collectivités locales.
- iv) la mise en place d'un répondant technique (ce qui est déjà le cas) et d'un élu référent ou d'une commission au sein du CRT qui sont chargés de suivre de façon spécifique la coopération décentralisée avec le CGI,
- v) l'harmonisation du suivi de la coopération décentralisée à Tambacounda, avec la mise en commun et une articulation des actions réalisés par Tétrakty pour le CGI avec le nouveau dispositif opérationnel à Tambacounda (Chargé de mission du CRT, cadre de concertation, maître d'œuvre).

Enfin, les partenaires locaux dans leur majorité perçoivent l'évaluation comme une démarche positive qui vient à un moment où se profile en mi 2008, le renouvellement de l'exécutif régional (élection locale) qui constitue une source de préoccupations et d'espoir pour relancer la dynamique de coopération.

La question de la partition de l'actuelle région de Tambacounda en deux entités distinctes a été évoquée¹¹, en particulier les incidences que cela pourrait avoir sur la démarche de coopération décentralisée avec le CGI. Les acteurs locaux estiment globalement que si la

¹¹ D'après des informations obtenus au niveau local, un projet de loi déjà voté à l'assemblée nationale, prévoit de diviser l'actuelle région de Tambacounda en 2 nouvelles régions : celle de Tambacounda (incluant les départements de Tambacounda et Bakel) et celle de Kédougou (incluant l'actuelle département de Kédougou). Mais, les décrets d'application ne sont pas encore sortis. L'équipe d'évaluation n'a pas pu toutefois se procurer une copie du projet de loi.

partition se réalise la question de la réorganisation de la coopération décentralisée, qui est une démarche éminemment politique, ne pourra être résolue que de façon politique par les élus. Ces derniers auront néanmoins besoin de l'appui-conseil de leurs techniciens pour opérer un choix qui soit le plus judicieux et équilibré.

Pour les partenaires locaux, il s'agira aussi, après les étapes de restitution de l'évaluation déjà prévues, de prévoir des moments d'échanges, de réflexion et d'information pour que les résultats soient largement diffusés et partagés (sous forme d'ateliers) à Tambacounda au sein de l'exécutif régional et avec les autres partenaires impliqués ou potentiels, mais aussi en Isère. L'enjeu étant que ces réflexions à Tambacounda et en Isère puissent permettre aux partenaires institutionnels (CRT, CGI) en lien avec les opérateurs et les structures d'accompagnement (services de l'Etat, etc.) de définir en commun et de façon partagée un document d'orientation stratégique précisant la vision, les orientations, les objectifs, les acteurs, le dispositif institutionnel et opérationnel, et les moyens de leur coopération décentralisée.

Annexe 2 : Liste personnes et institutions rencontrées

Nom Prénom	Fonctions	Institutions/organisme
REGION DE TAMBACOUNDA		
Mamady THIAM	Conseiller régional Président Commission Culture	CRT
Djénéba SIDIBE	Conseillère régionale/Présidente	CRT/MDE-DIRFEL
Alassane GUISSSE	Conseiller régional, Président commission Plan et Développement/Secrétaire exécutif GADEC	CRT/GADEC
Mapenda DIAW M'BAYE	Ancien Secrétaire Général	CRT
Samba Tida BALDE	Agent, archiviste	CRT
Syna CISSOKHO	Responsable comptable et financier	CRT
Issa DABO	Conseiller technique chargé suivi coopération décentralisée	CRT
Abdoul Aziz TANDIAN	Directeur ARD/ Secrétaire Général par intérim CRT	ARD/CRT
Kalidou CISSOKO	Chef antenne	ARD Kédougou
Mamadou FADE	Chef antenne	ARD Bakel
Fatimata SALL	Directrice	Centre culturel régional
Oumou Sakho DIAME,	Directrice	CRETEF
Demba Yéro NGUETH	Directeur	Centre de formation des aides infirmiers
M. CAMARA	Gestionnaire	Centre de santé Tambacounda
Mamadou CISSE	Secrétaire	CEDEPS Tambacounda
Mouhamadou Sellou DIALLO	Directeur	CETF Kédougou
Amadou FALL	superviseur SS	Centre de santé de Kédougou
Doudou SENE*	Médecin chef	Centre de santé de Kédougou
Talibé SAMOURA	Président	GIE des ethnies minoritaires
Boubacar SAM	Enseignant, Coordinateur des actions	Ethnies Dialonkés
Yoro KEÏTA	Gardien	Ecomusée Bandafassi
Souleymane KANTE	membre	GIE campement IBEL
Sadio CAMARA	Gérant	campement IBEL
Oury KANTE	Gardien	campement IBEL
Bala TOURE	Président	GIE campement Dindifello

El hadj Ibrahima Sampa BADJI	Infirmier chef de poste	Poste de santé Dindifello
Kaïnou SY	Président	Section communal MDE Tambacounda
Issaka CAMARA	Secrétaire Permanent	MDE/DIRFEL
Moussa BA	Président	CLAC Kidira
Adama COULIBALY	Animateur	CLAC Kidira
El Hadj Sory BA	Maire	Commune de Bakel
Abdoul Khadre TANDIAN	Prestataire « campement de la Tour »	Entrepreneur Bakel
Idrissa SYLA	Secrétaire municipal	Commune de Bakel
Dia DIAKHATE	Président comité de santé	Centre de santé Bakel
Issakha DIAKHATE	Trésorier	Centre de santé Bakel
Docteur DOUKOURE*	Médecin Chef	Centre de santé Bakel
Alassane SOUMARE	Chef de village	Gourel Bouly
Arona KANE	Technicien	GRED
Mamadou Mansour N'DIAYE	Chargé communication	IREF
Doudou SOW*	Chef de division gestion faune et Forêt	IREF
Doro TALL	habitant	Village de KOUSSAN
Alassane O. SY	habitant	Village de KOUSSAN
Amadou L. DIA	habitant	Village de KOUSSAN
	habitant	Village de KOUSSAN
Boubou DIA	habitant	Village de KOUSSAN
Oumar SY	habitant	Village de KOUSSAN
Amidou KHA	habitant	Village de KOUSSAN
Samba TALL	habitant	Village de KOUSSAN
Baïdy TALL	habitant	Village de KOUSSAN
Ousseini H. SY	habitant	Village de KOUSSAN
Demba DIOP	habitant	Village de KOUSSAN
Yéro BARRY	habitant	Village de KOUSSAN
Ila SY	habitant	Village de KOUSSAN
Adama TALL	habitant	Village de KOUSSAN
Salif KHA	habitant	Village de KOUSSAN
Abdoulaye DIA	habitant	Village de KOUSSAN
Samba CISSE	habitant	Village de KOUSSAN
Dame SALL	habitant	Village de KOUSSAN
Samba KONTE	habitant	Village de KOUSSAN
Adama DIA	habitant	Village de KOUSSAN
Samba KANTE	habitant	Village de KOUSSAN

* Entretien téléphonique

Annexe 6 : Restitution de la note d'étape 1 de l'évaluation de la coopération décentralisée Conseil Général de l'Isère- Conseil régional de Toubacounda (Toubacounda 4 décembre 2007)

Rapport de synthèse

Dans le cadre de l'évaluation du partenariat de coopération décentralisée entre le Conseil régional de Toubacounda (CRT) et le Conseil général de l'Isère (CGI), une séance de restitution de la note d'étape rédigée par le cabinet d'évaluation ACDIL s'est tenue dans la Salle des Conseillers de l'Hôtel de région de Toubacounda.

Ont participé à cette séance¹² :

- une délégation du CGI conduite par Mme Christine CRIFO, Vice présidente en charge de la coopération décentralisée ;
- une délégation du CRT conduite par M ; Abdoul Aziz TANDIAN, Secrétaire général par intérim et Directeur de l'ARD.

Conduite par M. Mamadou SENE, consultant, la réunion de restitution a commencé à 10h 15 et s'est achevée 12h10.

Initialement prévue le lundi 3 décembre, elle a été reportée pour cause de changement de l'agenda de la visite de la délégation de l'Isère (mission à Kédougou avec une équipe de France 3 et tenue du Forum des femmes le jour même de la restitution). L'impréparation du CRT pour l'organisation de la rencontre est également à souligner.

La séance s'est déroulée en deux étapes : une présentation de la note d'étape sous format vidéo projection suivie d'interventions des participants et d'échanges sur certaines questions clés.

En introduction, M. Jean Luc GAILLIARD, chef du Service de coopération décentralisée du CGI a pris la parole pour rappeler le contexte et les objectifs de l'évaluation. Puis un tour de table a permis aux participants au nombre de 22, de se présenter.

Après la présentation de la note d'étape on peut retenir les interventions et échanges suivants :

- **Mme Christine CRIFO**, Vice présidente du GGI en charge de la coopération décentralisée a été la première à prendre la parole pour se féliciter de la tenue de la rencontre et insister sur le caractère indispensable de l'évaluation, travail qu'elle juge intéressant et utile pour le CGI.

Elle a ensuite formulé deux remarques relatives aux réunions irrégulières du Comité de Pilotage de la coopération et aux difficultés de coordination et de mise en cohérence des interventions:

- Pour les réunions du Comité de Pilotage de la coopération, il s'agit de lever les obstacles qui empêchent leur tenue régulière. A ce propos, Mme CRIFO a évoqué

¹² Voir liste complète des participants en annexe 1

l'éloignement et la distance Nord/Sud qui constitue un frein de taille à leur organisation. Ainsi, pour faire face à cette difficulté elle suggère d'entretenir la relation par le biais des moyens modernes de communications, notamment l'Internet ;

- Pour les difficultés de coordination et de cohérence des interventions, elle admet qu'elles se posent dans la région de Tambacounda où beaucoup d'opérateurs isérois interviennent mais également en Isère où les problèmes existent aussi. Elle reconnaît aussi que cette problématique est relativement complexe du fait du droit des associations à s'organiser librement et à prendre en toute autonomie des initiatives. Elle préconise cependant la **tenue régulière de réunions d'information avec les associations afin qu'elles se connaissent mieux entre elles**. De même, elle suggère de **laisser aux associations leur autonomie d'action et de garder la maîtrise sur les relations entre les deux partenaires institutionnels que sont le CGI et le CRT**.
- Mme CRIFO a pour terminer fait part de son **souci d'intégrer davantage la dimension femme dans les actions de coopération**.
- **M. Abdoul Aziz TANDIA**, Secrétaire Général du CRT par intérim et Directeur de l'ARD a quant à lui, remercié tous les participants pour leur présence et salué de manière particulière la délégation iséroise.
Il a souligné que la régionalisation lancée en 1996 a trouvé sur le terrain des associations et autres organisations communautaires ; **ce qui n'a pas rendu aisée l'intervention des collectivités locales**.
Il a par ailleurs exprimé de fortes attentes par rapport à l'évaluation et rappelé que **Tétraktys a démarré la mise en œuvre des premières actions de coopération avec l'ARD au moment où il n'y avait rien**. Cela a abouti à des résultats appréciables par tous. Selon lui, ce fait était à prendre en compte.
- **Mme Dieynaba SIDIBE**, responsable MDE et Présidente du DIRFEL a pris la parole pour faire un point sur la coopération de ses organismes avec la FAI dans le cadre de projets locaux de promotion de l'élevage. Ce partenariat s'est traduit par l'élaboration d'un plan d'actions et la réalisation d'études techniques pour des projets dans les filières viande et lait. Elle a remercié le CGI pour son soutien dans ce volet qui ne relève pas des compétences transférées à la Région et a sollicité le financement des réalisations.
- **M. Serge REVEL**, Vice-président du CGI, chargé de l'environnement a manifesté beaucoup d'intérêt pour la restitution des « ressentis » par le cabinet mais attend beaucoup de la remontée des visites de terrain.
- **M. Mamady THIAM**, Président de la commission culture du CRT a également pris la parole d'abord pour se féliciter de la coopération décentralisée avec le CGI qui répond à de réels besoins. Appréciant la présentation, il a encouragé les deux parties à poursuivre leur partenariat. Il a fait cependant plusieurs constats :
 - Le manque de **lisibilité de la coopération** entre le CRT et le CGI tant du point de vue des acteurs impliqués, que des projets mis en œuvre et de leur mode de financement ;

- **Le déficit d'information des élus régionaux** relativement à la conduite des actions de coopération ; la présente séance étant pour lui l'occasion de découvrir pour la première fois les budgets alloués à des actions du secteur de la culture dont il assure pourtant la présidence de la commission au sein du CRT;
 - La position de Tetraktys comme intermédiaire entre le CRT et le CGI qui **gêne beaucoup et qui devrait se résumer à une fonction de facilitateur** ;
 - La place du CRT **insuffisamment valorisée**, alors que celle-ci devrait être la **porte d'entrée** de la coopération ;
 - L'insuffisante prise en compte des jeunes dans les actions de la coopération entre le CRT et le CGI.
- **M. Jean Luc GAILLIARD**, Chef du service coopération décentralisée du CGI a exprimé les observations suivantes relativement à la note d'étape :
- L'absence dans la présentation d'un aspect essentiel pour une bonne compréhension de la coopération : **l'historique et le contexte spécifique de mise en place du partenariat** ;
 - La **situation « d'apprentissage » du CGI** qui n'a intégré le volet coopération décentralisée que depuis 2001 ;

M. GAILLIARD a ensuite exprimé tout son étonnement face aux propos de M. THIAM, président de la commission culture du CRT, sur le déficit d'information des élus régionaux. A cet égard, il a rappelé que le CGI a financé directement le CRT sur le volet culture pour environ 10 millions de francs CFA. A son avis, il y a nécessité de **clarifier cette situation en interne au CRT et notamment améliorer le dispositif de communication et de diffusion de l'information.**

M. GAILLIARD a aussi rappelé le dispositif du Fonds régional de Développement Local abondé par le CGI et porté directement par le CRT mais pour lequel de **nombreuses questions demeurent quant aux actions financés et aux bénéficiaires.**

- **M. Raphael TROUILLER** est intervenu au nom de Tetraktys pour souligner que le rôle de sa structure a fortement évolué ces dernières années en fonction des évolutions du contexte institutionnel. Il a ensuite insisté, à la suite de ses prédécesseurs, sur le besoin de **clarifier le rôle des diverses parties prenantes à la coopération.**
- **M. Yves RAFFIN** du FAI a constaté des manquements dans la note d'étape, notamment le **rôle informel d'appui aux autres associations joué par Tetraktys** de même que les échanges d'informations sur le terrain entre associations iséroises.
- **M. Jacques BAROU** a suggéré de mesurer sur le terrain l'action de Tetraktys qui **aurait été certainement moins présent si d'autres acteurs locaux avaient pleinement joué leur rôle.**

La séance qui a dû être écourtée pour les besoins de participation de la délégation iséroise au Forum des femmes, s'est achevée sur les réponses de Monsieur SENE qui a pris acte des observations émises. Ensuite, l'information a été donnée aux participants sur la suite du calendrier de l'évaluation avec la phase de terrain Tambacounda prévue entre le 11 et le 22 décembre 2007, et la phase de restitution en Isère prévue le 14 février 2008¹³.

Mamadou SENE

LISTE DE PRESENCE	
Nom et Prénoms	Fonction/Structure
Aly Bocar HANNE	Agent/ARD
Aboubacary DIOR	Agent/ CRT
Bassirou DIALLO	Agent/CRT
Samba Laobé DIABY	Agent de liaison CRT
Mamady THIAM	Vice Prdt Com. Culture du CRT
Yves RAFFIN	Fédération des Alppages 38
Yakhya BA	Agent/ARD
Martial BOUANG	Stagiaire/ARD
Jean Luc GAILLIARD	Conseil général Isère
Kadiatou SY	Secrétaire/ ARD
Samba DANFARHA	Conseiller
Raphaël TROUILLER	TETRAKTYS
Christine CRIFO	Vice président du Conseil général d'Isère
Abdoul Aziz TANDIAN	Directeur ARD Tamba
Serge REVEL	Vice président du Conseil général d'Isère
El hadj OUALY	2 ^{ème} Secrétaire Elu du CRT
Serge BESSAYE	TETRAKTYS
Jacques BAROU	TETRAKTYS CNRS
Djénéba SIDIBE	CRT/DIRFEL
Samba Tida BALDE	Agent Administratif/ CRT
Syna CISSOKHO	DAAF /CRT
SENE Mamadou	ACDIL

¹³ Suite aux échanges téléphoniques avec le service coopération décentralisée du CGI, il est envisagé la restitution de l'évaluation le 11 février 2008, en Isère et fin février 2008, à Tambacounda (au moment de la mission du CGI sur place).