



EVALUATION EXTERNE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE ENTRE LA CCVD ET SINTHIOU BAMAMBE (SENEGAL)

COMMUNAUTE DE COMMUNES DU VAL DE DRÔME (CCVD)

RAPPORT DEFINITIF

17 Juillet 2010



Email : rff@nbm.mg, sbene@orange.mg
Tél : (261) 20 24 749 36/ (261) 320700941/320761555, Fax : (261) 20 22 206 06
Siège Social: Lot A91 - Faravohitra, Antananarivo 101
Adresse postale : BP 4169 – Antananarivo 101 Madagascar
NIF : 107 008 795 – IS : 7435911198910002, SA au capital de MGA 1 200 000 000.

Avertissement

Ce rapport a été rédigé dans le cadre d'une mission d'évaluation externe et indépendante confiée par la Communauté de Communes du Val de Drôme, la Commune de Sinthiou Bamambe, la Communauté Rurale de Ndendory et l'association F3E au prestataire. Les constats et conclusions exprimés dans ce document par les consultants ne reflètent pas nécessairement les points de vue des commanditaires de l'étude.

Carte 1 : Localisation de la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe

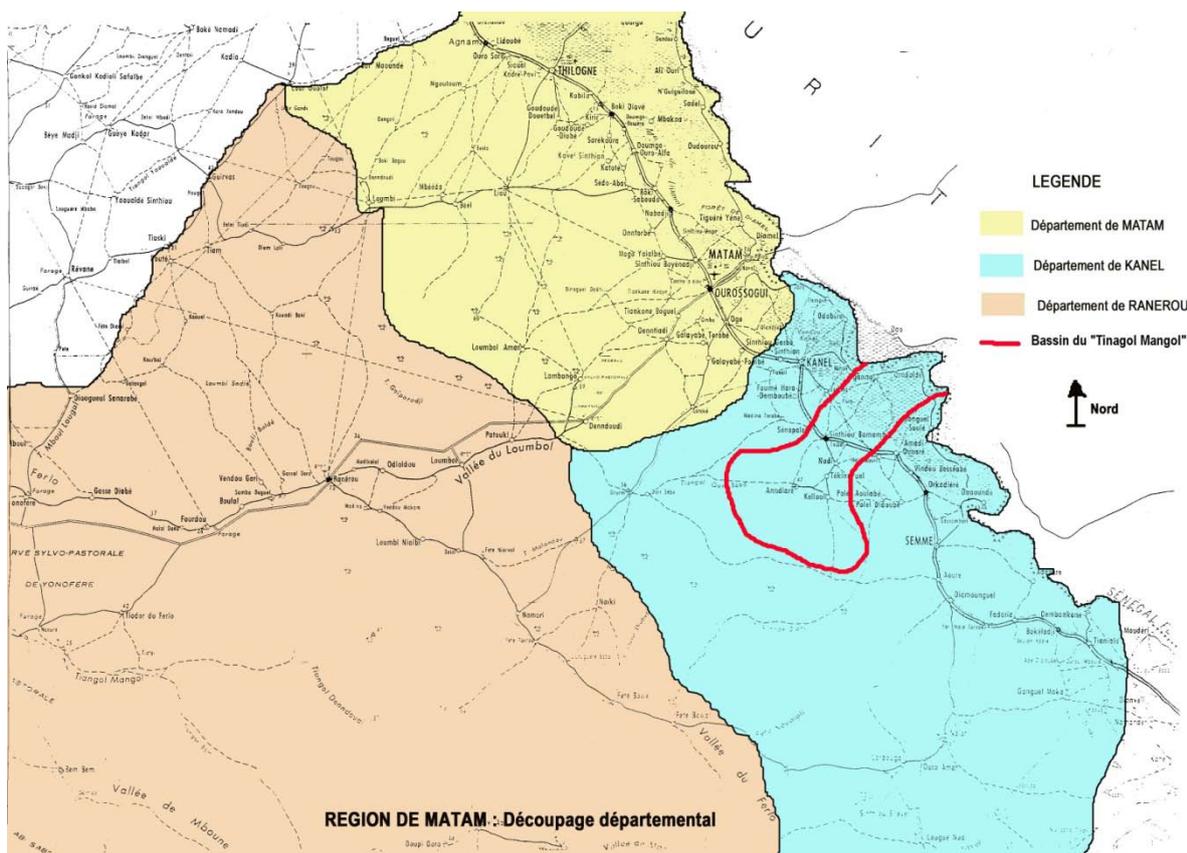


Table des matières

RESUME.....	4
AVANT PROPOS	17
1. INTRODUCTION.....	18
1.1 LES GRANDES LIGNES DU PROGRAMME TIANGOL MANGOL.....	18
1.2 RAPPEL DES ATTENTES VIS-A-VIS DE L’EVALUATION	19
1.3 METHODOLOGIE DE TRAVAIL	19
1.4 CONTEXTE DE TRAVAIL	21
2. CONTEXTE DU PROGRAMME	23
2.1 LA DECENTRALISATION AU SENEGAL.....	23
2.2 LE CONTEXTE SPECIFIQUE DES COLLECTIVITES LOCALES DE SINTHIOU BAMAMBE ET DE NDENDORY.	25
2.3 EVOLUTION DU PROGRAMME DE COOPERATION DECENTRALISEE ENTRE SINTHIOU BAMAMBE ET LA CCVD.	28
2.4 LES FACTEURS SPECIFIQUES	30
3. CONSTATS	32
3.1 ANALYSE DE LA STRATEGIE D’INTERVENTION.....	32
3.2 ANALYSE DE L’INTERVENTION ET DE SES RESULTATS	37
3.3 APPRECIATION DE L’INTERVENTION SOUS L’ANGLE DE L’APPUI INSTITUTIONNEL	54
3.4 APPROPRIATION DES RESULTATS	61
3.5 MODALITES DE COOPERATION ET DE RENFORCEMENT MUTUEL ENTRE LES 2 TERRITOIRES.....	64
4. CONSTATS	66
4.1 RECOMMANDATIONS GENERALES.....	66
4.2 RECOMMANDATIONS PROPREMENT DITES	66
5. CONCLUSION.....	75
6. ANNEXES.....	77
6.1 SIGLES ET ACRONYMES	78
6.2 PROPOSITION DE CADRE LOGIQUE	79
6.3 CHRONOLOGIE DE LA MISSION.....	81
6.4 PERSONNES RENCONTREES	83

RESUME

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

Contexte du programme

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

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

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

Pertinence de l'action

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

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

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

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

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

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

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

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

- La Maison du Tiangol marie ses objectifs initiaux (apprentissage des techniques de conservation et de production) avec ceux suscités par la Région de Matam (développement des énergies alternatives). En fait, la Maison des Energies émane d'une demande de la Région Rhône Alpes et de la Région de Matam. A la recherche d'économies d'échelle, les différentes parties ont opté de s'appuyer sur la Maison du Tiangol pour réaliser un centre de ressources sur les énergies alternatives. Un plan d'occupation de l'espace de la Maison du Tiangol a été réalisé. Il définit les affectations respectives entre les objectifs initiaux de formation et ceux du centre de ressources. A ce jour, les acteurs de la Commune et de la Communauté Rurale ressentent que la dimension énergie prend le pas sur leurs attentes initiales.
- Il n'existe pas d'articulation entre le volet activités économiques locales du programme et le projet ESSIDEC qui gère un fonds d'appui régional aux initiatives locales. En fait la CCVD n'a pris connaissance du programme ESSIDEC que récemment (fin 2008).'

Principaux résultats de l'action

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Démarche de travail

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

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

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

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

Face aux défaillances des collectivités locales et de la CTM, la CCVD et la DAO occupent davantage le terrain. Les résultats techniques sont privilégiés au détriment des processus. L'appui institutionnel s'est principalement concentré durant les missions de la CCVD. Il est apparu nécessaire, dans le contexte local, de prendre en charge en priorité ces questions, cela en les considérant comme un préalable à une bonne implication des acteurs locaux. Mais, la CCVD et la DAO ont une claire conscience de la nécessité de s'ouvrir davantage aux acteurs locaux, mais aussi de les impliquer plus fortement (à un moment, la CCVD avait envisagé d'arrêter les réalisations prévues de façon à ce que les Collectivités Locales se conforment à leurs engagements). Consciente des enjeux d'un nécessaire travail d'animation pour renforcer la gouvernance locale, la CCVD a sollicité l'ADOS pour continuer à exercer la maîtrise d'œuvre de ce volet. L'ADOS a décliné cette proposition. Aujourd'hui se pose de façon cruciale la question du financement d'un tel renforcement. La CCVD ne peut assurer à elle seule l'appui institutionnel et l'appui technique, sans certitude de pouvoir mobiliser des cofinancements.

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

Dispositif institutionnel

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

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

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

Le montage institutionnel du programme pourrait s'organiser autour de: (i) d'une gestion intercommunale des activités entre les 2 Collectivités Locales qui assureraient leurs rôles de MOA conjoints, en partenariat avec la CCVD (le niveau d'engagement actuel des 2 Collectivités Locales n'a pas encore permis d'avancer dans cette voie), (ii) la CTM jouerait un rôle de MOE et assurerait la participation des acteurs sociaux aux instances de dialogue et de décision, (iii) la Région de Matam, serait partie prenante de la prochaine phase du programme, et s'appuierait sur les services habilités pour établir un protocole de suivi des aménagements et de leurs impacts sur l'environnement, (iv) la gestion intercommunale et la co-MOA du programme pourrait être assurée dans le cadre d'un comité de pilotage du programme qui se tiendrait au Sénégal périodiquement. En effet, il semble prématuré de parler aujourd'hui d'intercommunalité dans le sens que lui donnent les textes de la décentralisation au Sénégal. De plus, un tel besoin d'association ne peut être déterminé par l'unique nécessité de gérer un programme de durée limitée. L'esprit de l'intercommunalité peut donc se construire à partir d'une entité ad-hoc, existante pour la plupart du projet, qui permet d'associer régulièrement les MOA effectif pour débattre et prendre les décisions propres au programme : un Comité de Pilotage régulier (à instituer sur la base d'un texte définissant son organisation et son fonctionnement).

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

Viabilité du programme

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

continuité des engagements et des services n'a pas été réellement maintenu, cela au niveau des 2 Collectivités Locales ; (iii) l'opérateur a changé, ce qui a induit d'autres méthodes de travail.

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

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

Renforcement des capacités de MOA communale

Dans les faits, l'appui au développement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la collectivité locale de Sinthiou Bamambe est apparu complexe et s'est progressivement dilué. Les conventions de coopération décentralisée signées entre la CCVD et les Collectivités Locales Sénégalaises ne définissent pas les contours de l'appui institutionnel, qui restent également assez généraux.

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

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

Recommandations

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

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

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

Les recommandations s'articulent autour :

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

- ***Une formation de l'équipe de programme aux techniques de restitution.*** C'est dès maintenant que l'équipe de projet doit se familiariser aux techniques de communication ; **elle doit s'approprier le contenu de l'évaluation et se préparer à le restituer aux différents segments qui sont appelés à jouer un rôle décisif dans la gestion du « Tiangol Mangol ».**
- ***Une restitution exhaustive et active des résultats de l'évaluation dans une perspective de remobilisation des acteurs.*** La restitution se fera en deux temps : auprès de chaque organisation prise individuellement, puis avec l'ensemble des organisations. Sont concernés :
 - **Le Conseil municipal de Sinthiou Bamambe, le Conseil rural de Ndendory, la CCVD et la DAO.** Ces partenaires doivent se doter de ressources humaines de proximité qui disposent de compétences avérées dans les métiers de l'animation, de l'éducation et de la formation. Pour la pérennisation des acquis et l'extension des résultats du programme, la CCVD et la DAO se doivent de s'inscrire dans une dynamique d'appui plus légère.
 - **La Commission « Tiangol Mangol » et les Commissions villageoises.** Les populations appellent à une redynamisation des comités villageois et à l'avènement d'une CTM proactive, suffisamment représentative. Cette réactivation de la CTM devrait se réaliser dans une perspective d'ouverture (dialoguée, non imposée) aux communautés périphériques qui exploitent ou pourraient exploiter les ressources du bassin versant.
 - **Le Conseil régional de Matam et l'ARD.** La prise en compte de ces institutions se justifie pleinement au regard de leurs responsabilités. La Région devra progressivement acquérir les capacités pour élaborer et suivre son plan d'aménagement des eaux de surface et assurer la MOA et la coordination territoriale des opérations qui seront conduites.
- ***Une réactualisation et une popularisation des conventions.*** Toutes les parties prenantes doivent se percevoir comme des acteurs à part entière d'un programme auquel elles ont participé. Ces conventions seront écrites dans un format accessible aux conseillers dans leur diversité. Ces conventions doivent être plus précises en ce qui concerne le renforcement des capacités des Collectivités et de la CTM. Il s'agit également de définir un contenu territorial qui recoupe à la fois une relecture des préoccupations techniques et le principe d'équité territoriale. Une convention de collaboration sera effectivement signée entre la Région de Matam et la CCVD, et une autre entre la Région de Matam et les 2 Collectivités Locales. Il est nécessaire de bien prendre en compte la compétence de la Région par rapport à la problématique citée. Dans ce rôle, la Région de Matam pourrait être appuyée par la Région Rhône Alpes, ce qui justifierait la rédaction d'une convention de cette dernière avec la CCVD, pour bien délimiter le partage des responsabilités en termes d'appui à la MOA et financier.
- ***Un appui organisationnel aux collectivités locales, à la commission Tiangol Mangol et aux commissions villageoises.***
- ***Une revisite du programme 2010-2012.*** Les restitutions organisées suite à l'évaluation ont fini de persuader les acteurs dans leur diversité de la nécessité de s'engager dans une démarche de rupture qui renseigne sur les orientations que doit se donner le programme 2010/2012.

D'activités d'accompagnement.

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

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

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

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

Tableau récapitulatif des grandes propositions

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

Tonngol

Tiindaare porogaraam(eBoore) jikkondirnde fedde wiyeteende « CCVD » kañum e Kominote Riiraal(Kawtal dowri) Siñtu Bamambe, ko guurtingol caanngol mawngol taytitoowol Kawtal ngal. Ngaal jikkondiral fuddii ko 2001, ngal rewnaa ko e daawe tati : daawal widto e jaribo golle de (2001-2002), daawal tiidtingol golle de (2003-2005), daawal ngal duubi tati jokkungal tiidtingol golle puddaade de. Daawal kesal ngal duubi tati ina heblanee. Ko ngaal daawal kesal keblanteengal addani betoobe golle neleede mbele be njuurnitoo ko wadaa ko, be yeewa kadi hebde miijooji ballitooji e jokkude golle dee.

Daliilu porogaraam oo

Eden paami wonde so laamu Senegal jippinii won mbaawkaaji duum ari ko tiidinde demokaraasi, tawtoregol bibbe leydi ndi e dowgol golle renndo ngo, edum holla wadde hoolaare laamu ngu e besngu mum. Daranaade deen golle noddii ko jikkondiral ardiibe nokkuuji di e joodaniibe laamu ngu e diin nokkuuji. Golle tiidde mbadaama heen, ina daminaa moyyere. Kono maa kawte renndo ngo mballee haa darnde mumen bura gonngdineede sabu heewbe koolaaki tawo.

Kawte leydeele yellitiide nde wonnoo kañum en buri booyde e dowgol golle renndo ina mballondira e kawte leydeele men e fannuuji tati mawdi caggal ballitgol e karallaagal : wuurnude yaakaare nde, ngostondirgol humpitooji kañum e ballitgol e heblooji haa golle de dowee e dow ganndal laabtungal.

E hitaande 1999, pelle biyeteede « CCVD » et ADOS kañum en e kominote riiraal Siñtu Bamambe paamondirii e guurtingol Caanngol Mawngol tuugnaade e dee golle : (i)☺ golle peewtude e kuutoragol ndiyam,(ii) guurtingol leydi ndi, golle jeñtinooje ngalu, (iii) heblooji tiidtinooji karallaagal golle de.

Ko « CCVD », « Région Alpes » e « Coopération Française » mballondiri e kaalis gollirido oon porogaraam. Oon porogaraam woni faayiida mum ko tawtinde gooto kala e jikkondirde denndaangal jeyaabe e golle de haa be mbaawa diisnondirde e kala sahaa, gooto fof waawa daraade dande timmunde e golle de.

Faayiida gollal ngal

Porogaraam biyeteedo « Tiangol Mangol » yiilatoo ko hisnude nguura e daranaade ndeenka taariindi, tuugnaade e ngoyaaaji renndo ngo burdi himmude. Porogaraam oo yowitii ko e lelngo yellitgol kawtal Siñtu Bamambe.

Njeñtudi hebaandi e gollal ngal (Ko gollal ngal jibini, feññini e bure)

Golle tiidde mbadaama haa ngese waalo mbadtii remeede, laabi hakkunde gure de mbeebtii, ilam dam nattii bonnude, do gollee hebaama, karallaagal beydiima e nokkuuji di.

Porogaraam oo gollondiima no feewi e Sarwiis Fooree mo Kanel.

Rewbe be ina ndefira furnaaji kesi ittinooji kuutoragol lekde.

Renndube golle de ina njeewtida e kala sahaa to galle pereftee

Porogaraam « Tiangol » ko tuugnorgol hannde e nokku oo.

No golle de lelniraa

Tawtoreede « CCVD » e « ADOS » ebbo « Tiangol » kañum e dowgol golle porogaraam oo ina faayodini no feewi. Duum addaniibe burde badaade yimbe nokkuuji di.

Daawe didi gadane porogaraam oo mballitii ardiibe nokkuuji di yeewtidde e wostondirde miijooji e dowgol golle de, be mbaawa kadi lelnude peeje e ko fayi arde.

Batuuji gure de e komiteeji di njogii doole porogaraam oo, ko kañji mbaawi ñiibnude bure kebaade de.

Peeje lelnanaade golle de

Jokkondiral « CCVD » e kawte de gollondirta de yowitii ko e nanondire keewde. Gooto e mabbe fof won darnde nde darii e dowgol golle de (won ko halfinaa e dowgol golle de). Ko « CTM » halfinaa rewindo golle de kono tan heblanaaki duum no feewi. « CTM » ina foti wallude gollotoobe hono « MOE » yubbinde golle de.

Kaalis porogaraam oo rewata ko e juude « CCVD », ko ndeen fedde siimtanta walloobe be no golle de njahrata. Addani « CCVD » heeditirde e bamgol pellite de ko waasde kawte de daraade darnde poti daraade. «MOE » ko kañum rewindatoo e innde « CCVD » (ADOS, DAO) kala kaalis kuutoraado e golle de.

Ko « CTM » foti halfineede golle de. « DAO » noon maa waaw addude ballal mum tawa duum haadata tan ko e yeewtagol no golle de burata peewirde. Gure de ina poti faamondirde e ko woni darnde « CTM » tigi rigi mbele nanondire de « CTM » siifdata e wodbe ina tuugnoo e golle bamdaade. Ko komiteeji gure de poti hesditinde terde « CTM » tawa ebe tuugnii e damawuuji mabbe di.

Dowgol golle de ina waawi yubbinireede hono nih : (i) jokkondiral hakkunde kawte nokkuuji di, be ndaroo darnde ardiibe golle de (« MOA »), (ii) « CTM » foottata renndube porogaraam oo fof e wostondirde miijooji kañum e bamde pellite;(iii) “Région Rhones Alpes” jeyeteedo e golle payde arde de:maa tuugno e sarwisaaji keeroriidi gollal kala mbele diin sarwisaaji mbaddee nanondire peewtude e rewindaade amenaasmaaji di betgol badte majji e taariindi ndi;(iv) jokkondiral kawte de e gardagol mumen golle de maa waaw rewnireede e “ komite pilotaas” badoowo batuuji mum Senegaal.

“CCVD” oo ina foti wallitde “MOA” oo ballal timmungal. “CCVD” oo ina foti hollitde yimbe be subii be mbele been keblee e dii fannuuji didi: tiidtingol mbaawka gardagol golle e karallaagal.

Golle maantiniide porogaraam oo

Porogaraam oo wallitii yellitde karallaagal nokkuuji di ; yimbe nokkuuji di tawtoraaama e golle de no haanirtaa nih; hoohoobe diiwaan oo e sarwisaaji teknik di ndokkii golle de faayiida. Yiyannde yimbe nokkuuji di wayliima badte won gede: (i)daminaade njobdi caggal nde liggii e amenaasmaaji di; (ii) yimbe be hesbe cubaama e wooteeji badtindiidi di kono tan be jokkiraani golle no puddorano nih; (iii) gollotonoodo oo wayliima; duum saabii laabi goddi mbadti reweede e badgol golle de.

Doole porogaraam oo mbaawata feeñdetan ko e dow gede tati: (i) kawte nokkuuji di(kolektiwitee lokaal) ngogitoo golle de;(ii) kawte de njewtida; paamondira e jogagol nokkuuji di;kisnugol ngaluuji di haa arti noon e kuutoragol leydi ndi;(iii) kuutoragol kaalis porogaraam oo addi oo ittinee sabu anndude kawte de no gede de njahrata e faamde be darnde mabbe. Caggal golle peewtude e karallaagal ngal;yimbe be ina poti finndineede;kirjinee haa bura faamde porogaraam oo.

Ballondiral pelle de

Ballal kawtal nokku oo fotnoo hebde e ko feewti e yellitde mbaawkaaji mum jowitiidi e dowgol gollal hebaaki tigi rigi. Sifaa ballal ngal laabtaani;duum saabii ngal tabitaani. Nanondire hakkunde “CCVd” e “kolektiwiteeji lokaal” Senegaal di peññaani no ballal kawte nokkuuji de foti siforaade.

Ina daminanoo maa jokkondiral hakkunde subaabe (eliiji) leydeele yellitiide e subaabe nokkuuji men wallit no feewi jahrugol yeeso “desantaraalisaasion” oo. Ngaal jokkondiral ina foti beydeede; ngal yubbinanee golle (yeewee ngoyaaaji di; danle de mbadanee tuugnorde laabtude; anndee ko ummini de ekn.)

Wasiyaaji

Porogaraam oo huutoriima karallaagal jubbungal, jahdungal e ngoyaaaji nokku oo, duum saabii bure kebaade de. Njeñtudi hebaandi ndi ina foti rewindeede kadi saaktee.

Dee gede didi ina poti wadeede :

- Ardinde kawte renndo senegal e golle de
- Tuugnaade e karallaagal tawangal e nokku oo mbele karallaagal kesal ngal ina bura badtinde e gollotoobe be

Daawal 2010-2012 : Yoo ngal won daawal tiidtingol golle puddaade de

Renndube porogaraam oo ina poti daraade gooto heen fof darnde teejtunde. Ballal « CCVD » e DAO ina foti hoytude seeda.

- « CTM » ina foti wuurtineede e dow disnondiral.
- Kawtal Diiwaan Maatam e « ARD » mum ina poti tawtoreede e golle de.

Daawe tati jokkondirde ina poti yabaneede :

- Hesditinde nanondire de, saaktande de yimbe gure de
- Yeewtidde kadi e porogaraam 2010-2012 oo e yimbe gure de mbele be njaggir dum jey mabbe tawa be yeewtiima paandaale de, loowdi ndi e njubbudi golle de.
- Teeñtinde heblooji ballitooji ardiibe nokkuuji di e yimbe « CTM » beydude ganndal mumen.

Peeje lelnanaade dowgol golle de.

Jokkondiral « CCVD » e kawte de gollondirta yowitii ko nanondire keewde.Gooto e mabbe fof won ndarnde nde darii e dowgol golle de. Ko CTM halfinaa rewindo golle kono tan heblanaaki duum no feewi.CTM ina foti wallude gollotoobe be hono “MOE” yubbinde golle de.

Kaalis porogaraam oo rewata ko e juude “CCVD”;ko nguun goomu siimtanta walloobe be no golle de njahrata. Addani “CCVD”oo heeditirde e bamgol pelltide de ko waasde kawte daraade ndarnde potnoo daraade. Ko MOE.

AVANT PROPOS

Ce document présente les résultats de la mission d'évaluation de la Coopération Décentralisée entre la CCVD et la Commune Rurale de Sinthiou Bamambe. Ces résultats ont été partiellement restitués et enrichis, le 05 mai 2010, au cours d'une réunion réunissant les représentants des Collectivités Locales (Sinthiou Bamambe et Ndendory) et des comités locaux (Commission Tiangol Mangol, Comités villageois,..), du Conseil Régional, des services techniques régionaux de Matam, de la CCVD, de la DAO ainsi que quelques partenaires stratégiques (Région Rhône Alpes).

Le présent rapport se décline en quatre parties notamment :

- Une première section introductive qui présente les grandes lignes de la coopération entre la CCVD et la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe, les attentes vis-à-vis de la mission d'évaluation, la méthodologie de travail conduite par l'équipe d'évaluation, ainsi que le contexte de travail.
- Une seconde partie qui décrit le contexte de mise en œuvre de cette coopération décentralisée : la situation de la décentralisation au Sénégal, la situation socio-économique des deux collectivités locales et leurs trajectoires en matière de développement, l'historique de la coopération entre la CCVD et la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe, ainsi que les facteurs spécifiques qui ont pu influencer cette coopération.
- Une troisième section qui rend compte des résultats de l'analyse de ce programme de coopération décentralisée sous l'angle :
 - o D'une appréciation de la pertinence de l'action,
 - o D'une analyse des actions et des méthodes de travail,
 - o D'un regard critique sur le cadre institutionnel de l'intervention, sur les modalités de renforcement mutuel entre les deux territoires, sur les perspectives susceptibles de consolider les acquis.
- Une quatrième partie qui récapitule les principales conclusions et recommandations vers lesquelles il importe de tendre.

Le consultant tient à remercier les nombreuses personnes rencontrées au cours de cette mission, en particulier les membres des comités villageois et des organisations locales, les représentants de la Commission Tiangol Mangol (CTM), les élus locaux, les techniciens des collectivités locales (Commune de Sinthiou Bamambe, Communauté Rurale de Ndendory, Conseil régional de Matam), les partenaires de l'administration sénégalaise, les responsables de la CCVD, et les membres l'équipe du programme. Les différents interlocuteurs rencontrés se sont montrés attentifs, concernés et ont mis à notre disposition toute l'information dont ils disposaient. La richesse et la qualité des entretiens ont été d'une utilité indiscutable pour conduire les analyses. Ces remerciements s'adressent en outre aux représentants de la CCVD, aux équipes de la DAO et de l'ADOS, qui ont non seulement grandement facilité le déroulement de la mission, mais surtout permis que celle-ci se réalise dans les conditions totalement transparentes et dans une atmosphère très sereine.

1. INTRODUCTION

Cette section présente une brève description du programme Tiangol Mangol, rappelle succinctement les objectifs de l'évaluation, la méthodologie de travail, ainsi que le contexte dans lequel la mission s'est déroulée.

1.1 Les grandes lignes du programme Tiangol Mangol.

La finalité du programme de coopération décentralisée qui lie la CCVD et la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe est la restauration du fonctionnement hydraulique du Tiangol Mangol. Les aménagements proposés s'inscrivent dans une logique de rationalisation des ressources naturelles de la vallée, cela dans un objectif de sécurité alimentaire.

A ce jour, ce programme s'est construit en 3 phases (l'historique du projet est davantage détaillé dans la section 2.3) :

- Une phase d'étude et d'expérimentation (2001 – 2002). Un programme de réhabilitation de la vallée du Tiangol Mangol a été conçu durant cette période. Il constitue la trame d'action de la coopération entre la CCVD et la Commune Rurale. Durant cette période un certain nombre d'actions de sensibilisation, de démonstration ont été réalisées (techniques de lutte contre l'érosion, mise en défens, replantation,...).
- Une phase de consolidation (2003-2005) qui a permis de mettre en œuvre un premier programme de restauration du bassin versant (travaux hydrauliques, lutte antiérosive, reboisement, formation,...).
- Un programme triennal (2006-2009) qui poursuit les actions engagées dans la phase de consolidation, en intégrant des dimensions complémentaires : développement des activités économiques et sécurité alimentaire.

Le contenu actuel du programme s'articule autour de 6 volets notamment :

- Le renforcement des capacités des acteurs locaux,
- Le développement d'activité économique locale,
- La régulation de l'écoulement au sein du bassin versant et la lutte contre l'érosion hydrique,
- La restauration du couvert végétal,
- L'évaluation, la capitalisation et la communication des résultats,
- La mise en œuvre des actions d'éducation au développement et à l'environnement au Nord et au Sud.

Le programme Tiangol Mangol devrait être mis en œuvre durant une période de quinze ans. Le défi environnemental est effectivement d'envergure et nécessite un tel délai pour obtenir des résultats visibles. Une nouvelle phase de mise en œuvre, prévue sur 3 ans, est en cours de préparation. Elle devrait s'inscrire dans la logique d'un plan climat qui serait décliné en deux composantes principales : adaptabilité du territoire au changement climatique (vulnérabilité des ressources en eau, vulnérabilité agricole, réhabilitation du couvert forestier, énergie) et réduction des gaz à effet de serre. Les 6 axes d'intervention de la phase 3 du programme devraient être reconduits et complétés par un volet sécurité alimentaire.

L'évaluation se situe donc à un moment stratégique de la vie du programme. Il s'agit de tirer les enseignements de la phase précédente, mais également de documenter les orientations de la phase à venir en prenant en considération des enjeux plus systémiques (plan climat).

1.2 Rappel des attentes vis-à-vis de l'évaluation

La mission a été mandatée pour réaliser un travail d'analyse et un bilan prospectif de la Coopération Décentralisée entre la Communauté de Communes du Val de Drôme (CCVD) et les Collectivités rurales de Sinthiou Bamambe et de Ndendory. Les objectifs posés à la mission étaient les suivants :

- Décrire et analyser les objectifs affichés par les différents partenaires dans le cadre de ce partenariat ;
- Décrire et analyser les actions et les méthodes mises en œuvre ;
- Déterminer dans quelle mesure ces actions ont permis d'atteindre leurs objectifs en particulier ceux liés à l'appui institutionnel ;
- Identifier les freins pour atteindre les objectifs ;
- Approfondir les principes et les modalités de coopération entre les deux territoires ;
- Cerner les possibilités d'actions futures à mettre en place.

Il s'agit donc de se prononcer sur la pertinence de l'objectif général, d'apprécier les résultats de l'action et leurs effets induits, de mesurer d'une part si l'action conduite s'adapte aux objectifs fixés et correspond à la demande locale, d'autre part le degré d'atteinte des objectifs. Il s'agit aussi de rendre compte de l'efficacité et de l'efficience des moyens et de la démarche mis en œuvre. De cette analyse doit résulter l'appréciation des pistes de correction et/ou d'amplification pour la suite du programme. Enfin, le consultant cherchera à capitaliser les principaux acquis du programme, et à tirer les enseignements utiles à la préparation de la future Convention de Financement.

Le rôle affecté à l'équipe d'évaluation est donc d'apporter un éclairage externe, de soumettre des propositions techniques, financières et institutionnelles qui alimenteront la prise de décision future du CCVD, du Conseil Rural, des équipes techniques et partenaires de terrain, ainsi que des partenaires institutionnels.

Un travail d'appui préparatoire à l'évaluation avait été mené auprès des acteurs régionaux et locaux au Sud pour les sensibiliser et recueillir leurs attentes vis-à-vis de cet exercice d'évaluation (en parallèle à l'appui réalisé au Nord par le F3E). Pour ce faire, l'appui technique et méthodologique d'un consultant a été sollicité. Son rôle a été d'amener les principales parties prenantes du programme à mieux comprendre les enjeux de l'évaluation et à prendre une part active au processus qui sera engagé. Ces parties prenantes ont donc participé à l'élaboration des termes de référence. Cet appui s'est construit autour de 2 préoccupations : dédramatiser le principe de l'évaluation (en expliquant bien les enjeux, la démarche et le déroulement d'un tel exercice), associer les deux Collectivités Locales à l'élaboration des TDR. Cette mission, conduite par un consultant sénégalais, s'est déroulée au cours du dernier semestre de 2009. Ce travail préparatoire a grandement facilité l'implication des acteurs locaux à l'exercice d'évaluation (grande disponibilité et sérénité), et surtout leur a permis de se concentrer sur l'essentiel.

1.3 Méthodologie de travail

La mission s'est déroulée du 1 avril 2010 au 31 mai 2010 (cf. programme détaillé et liste des personnes rencontrées en annexe), et comporte 4 étapes :

- Réunion de cadrage et entretiens avec des responsables de la CCVD, de la DAO et de l'ADOS dans la Drôme, le 15 et 16 avril 2010.
- Rencontres et entretiens avec les acteurs du programme au Sénégal du 20 avril au 07 mai 2010.
- Réunions de restitution du rapport intermédiaire à Sinthiou Bamambe le 05 mai 2010.
- Analyse de la documentation à partir du 13 avril 2010.

La mission a tenté de mettre en œuvre une approche dialoguée et participative, avec une implication des divers acteurs et parties prenantes dans le processus de planification du travail, de collecte des informations, de valorisation des bonnes pratiques et d'élaboration des conclusions et des perspectives.

Le programme jusqu'à présent a privilégié une approche fonctionnelle, autour « d'entrées » techniques opérationnelles (aménagement du cours d'eau, lutte mécanique et biologique contre l'érosion, développement d'activités économiques,...). Les appuis en termes de renforcement des capacités et d'organisation ont été déterminés par rapport à ces « entrées ». Le questionnement de la mission, conformément aux termes de référence, s'est recentré autour de :

- La conduite de la stratégie territoriale et les actions à caractère environnemental, économique et de sécurité alimentaire, ainsi que socio-organisationnel ;
- Le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage (dont financières) des Collectivités Locales et de leurs structures associées (conseil MOA, délégation de mission,...), ainsi que le renforcement des capacités techniques et de gestion des organisations mises en place.
- L'adéquation du dispositif d'appui.

Le travail d'analyse de la mission a donc été délimité en périmètres, à savoir :

- 1^{er} périmètre : Les communautés villageoises (9 villages et comités).
- 2^{ème} périmètre : Les porteurs de projets économiques (GIE, groupements).
- 3^{ème} périmètre : Les Collectivités Locales, les dépositaires d'enjeux et les structures liées (2 Collectivités locales, CTM).
- 4^{ème} périmètre : Les partenaires du programme (Région, Services Techniques Déconcentrés, autres projets, PTF,...) et les acteurs périphériques (associations de jeunes,...).
- 5^{ème} périmètre : Le dispositif d'appui (ADOS, DAO, CCVD).
- 6^{ème} périmètre : La Stratégie.

L'équipe d'évaluation s'est accordée sur les questions ou remarques majeures qui intéressent chaque acteur, chaque organisation visitée. Des guides d'entretien simples et facilement appropriables ont alors été élaborés et l'équipe d'évaluation a tenu à s'entretenir avec des groupes homogènes. Sur place il s'est d'abord agi de visiter les réalisations en compagnie de ceux-là qui y ont participé ; des discussions concrètes s'en sont poursuivies et l'équipe a pu se faire une première opinion. Les rencontres proprement dites sont alors organisées autour de guides d'entretien discrètement administrés, ce qui a libéré l'expression des acteurs dans leur diversité et favorisé des concertations généralement très approfondies et hautement bénéfiques pour les deux parties. L'outil SEPO a permis enfin de structurer les synthèses

Chaque fois que l'on s'est accordé sur les éléments de succès et de difficultés, l'on s'est engagé dans une démarche prospective pour cerner collectivement les potentialités sur lesquelles nous pouvons nous appuyer à l'avenir et les obstacles auxquels il importe d'ores et déjà de prêter attention.

Cette démarche a été administrée dans la totalité des 9 villages du projet. Les informations ainsi collectées ont permis de relativiser des certitudes et de problématiser avec les élus locaux, les autorités administratives, les services techniques et d'autres acteurs ou institutions directement ou indirectement impliqués dans la vie du projet.

Ce travail a été précédé d'une mise en confiance, d'une explicitation sur le sens et la signification d'un exercice d'évaluation. Ce travail est toujours nécessaire, même si l'exercice d'évaluation a été préalablement bien préparé (la CCVD et le F3E ont commandé une mission de préparation des acteurs locaux à cette évaluation en novembre 2009). Celui-ci est souvent mal interprété ; il est généralement considéré comme une activité qui doit sanctionner négativement les agents commis au fonctionnement de la chose à évaluer. Ce faisant, l'équipe d'évaluation s'est évertuée à instaurer un climat de confiance, ce qui a permis des échanges authentiques et approfondis.

Une attention particulière a été apportée à l'analyse du contexte de mise en œuvre du programme (évolutions institutionnelles, dispositifs d'appui en place, coordination et complémentarité des interventions,...), ainsi que sur la pérennisation des acquis.

L'ensemble des parties prenantes du programme a pu être rencontré et consulté (cf. programme annexe 1).

Les premiers résultats de l'évaluation ont été restitués aux principales parties prenantes, lors d'une réunion tenue le 05 mai 2010 à la Maison des Energies de Sinthiou Bamambe. Cette rencontre a également été l'occasion pour certains partenaires de mieux préciser leurs attentes par rapport à l'évaluation. Ces attentes peuvent être résumées comme suit :

- Présenter une cartographie des réalisations.
- Apprécier les résultats quantitatifs de l'opération par rapport à la situation de référence, cela pour mieux comprendre sa valeur économique.
- Justifier les choix techniques et préciser les conditions de leur réplicabilité.
- Confirmer les options prises en matière de démarche de coopération décentralisée et d'appui à la maîtrise d'ouvrage.

Ces préoccupations ont été prises en compte dans la mesure des informations disponibles et utilisables.

La restitution du rapport provisoire a été programmée le 26 mai 2010.

1.4 Contexte de travail

La mission a pu disposer de nombreuses informations, mais le risque subsiste qu'elles ne soient pas complètes. Les rencontres avec les acteurs ont été par moment trop « ponctuelles » pour que l'on puisse porter un avis définitif sur les actions.

La rémunération d'un certain nombre de travaux (tressage, pose de gabions, reprise des plants,...) a créé des formes d'interprétation parfois très tranchées, tant de la part de ceux qui en bénéficient que de la part de ceux qui n'en bénéficient pas.

D'autre part, la mission a préféré renoncer à la première réunion de cadrage initialement prévue avec les maîtres d'ouvrage sénégalais (Communes, Commune Rurale, Commission Tiangol Mangol). Il apparaissait difficile et peu productif de mobiliser pour un tel travail des acteurs qui avaient perdu une partie « du fil » du programme (La Commission Tiangol Mangol ne se réunit quasiment plus depuis près de 2 ans) où qui ne s'estimaient pas suffisamment imprégnés de son contenu (le territoire de la Commune Rurale de Sinthiou Bamambe a été scindé en 2 Collectivités Locales et leurs exécutifs ont été fortement renouvelés récemment. Ces exécutifs s'impliquent peu dans la vie du programme).

A quelques rares exceptions (groupement de femmes de Wennody), l'ensemble des entretiens et rendez vous programmés a pu être réalisé. La mission a pris la responsabilité d'assurer la restauration du midi des membres du CTM, afin de sécuriser une participation représentative à la réunion de travail programmée le 29/04/2010.

Les entretiens se sont déroulés dans d'excellentes conditions.

Le fonds documentaire du programme est apparu insuffisant pour réaliser un travail plus systématique de capitalisation ; les rapports sont plus événementiels qu'analytiques. Enfin, les documents de projet n'ont défini, ni d'indicateurs de résultats, encore moins de système de mesure et d'analyse de ces résultats. Il est donc difficile, à ce stade de se prononcer définitivement sur l'impact et la viabilité des résultats. De même, l'étude réalisée par le cabinet Mbodj en 2002 n'est pas assez explicite sur les résultats à produire ; la situation de référence n'apparaît pas en conséquence dans toute sa clarté ; les indicateurs de changement sont passés sous silence entraînant du coup l'impossibilité à mesurer les progrès éventuellement enregistrés (superficies à récupérer, niveau de la nappe, points de ravinement à stabiliser, zones inondables à protéger, zones protégées de l'ensablement, ...).

L'on comprendra en conséquence qu'à défaut de données quantitatives sur un certain nombre de réalisations (les instruments de suivi s'ils existent n'en font pas cas), la mission se soit limitée à l'observation et à la formulation d'appréciations qualitatives.

2. CONTEXTE DU PROGRAMME

Dans cette section nous décrivons le cadre général du programme de coopération décentralisée. Nous présenterons le contexte et les limites actuelles de la décentralisation au Sénégal, la Collectivité Locale sénégalaise partenaire et ses options de développement, l'historique de la coopération décentralisée entre la CCVD et la Communauté Rurale, ainsi que les facteurs spécifiques qui ont pu influencer sur la conduite de cette coopération.

2.1 La décentralisation au Sénégal

Le schéma actuel de la décentralisation au Sénégal est le résultat d'un processus engagé bien avant les indépendances¹. Le Sénégal a d'abord opté pour le régime municipal². Les Collectivités Locales en milieu rural ont été instituées par la loi 72-25 du 19 avril 1972. 320 Communautés Rurales ont progressivement été créées. La communauté rurale est une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière³.

L'année 1996 constitue un tournant majeur dans la mise en œuvre du processus de décentralisation au Sénégal, avec l'adoption de 6 lois⁴ et de différents décrets portant en particulier sur le transfert par l'Etat de 9 compétences⁵ aux Collectivités Locales, l'érection de la Région en Collectivité Locale, le choix du contrôle de légalité en lieu et place du contrôle à priori et la libre administration des Collectivités Locales par des conseils élus au suffrage universel.

Cette législation conforte les principes démocratiques et de bonne gouvernance, ainsi que la confiance portée par l'Etat en la capacité de gestion des populations. Elle doit également

¹ Les premières communes d'Afrique francophone ont été créées au Sénégal : Communes de Saint Louis et de Gorée en 1872, Commune de Rufisque en 1880 et Commune de Dakar en 1886. En 1960, le Sénégal comptait 34 Communes de plein exercice.

² La loi N° 64-02 du 19 janvier 1964 institue un régime municipal spécial dérogeant au droit commun. Il s'agissait du statut de la commune de Dakar que devaient suivre ceux des communes Chefs-lieux de région. La commune de droit commun qui est l'autre catégorie de commune est régie par le code de l'administration communale (loi N° 66-64 du 30 juin 1966) qui consacre définitivement le statut communal sénégalais.

³ Les fonctions d'administrateur de crédits et d'ordonnateur du budget communautaire étaient confiées, à titre transitoire, au Sous-préfet. Le transfert de la gestion budgétaire des communautés rurales du Sous-Préfet, au président du conseil rural qui devient, à l'instar du maire, ordonnateur du budget communautaire a été institué par la loi n° 90-37 du 8 octobre 1990

⁴ Loi 96-06 du 22 mars 1996 portant code des collectivités locales, loi 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux Régions, aux Communes et aux Communes Rurales, loi 96-08 du 22 mars 1996 modifiant le code électoral, loi 96-11 du 22 mars 1996 relative à la limitation du cumul des mandats électoraux, loi 96-10 du 22 mars 1996 relative à l'organisation de l'administration territoriale, loi 96-09 du 22 mars 1996 fixant l'organisation administrative et financière de la commune d'arrondissement.

⁵ La loi 96-07 du 22 mars 1996 qui détermine les compétences transférées en distinguant celles qui sont dévolues aux régions, aux communes et aux communautés rurales. Ces collectivités concourent avec l'Etat à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, éducatif, social, sanitaire, culturel et scientifique ainsi qu'à la protection et à la mise en valeur de l'environnement et de l'amélioration du cadre de vie. La première génération de compétences transférées concerne les domaines ci-après : (1) Environnement et Gestion des ressources naturelles, (2) Domaines, (3) Santé, Action sociale et population, (4) Jeunesse, Sports et loisirs, (5) Culture, (6) Education, Alphabétisation, Promotion des langues nationales et formation professionnelle, (7) Planification, (8) Aménagement du territoire, (9) Urbanisme et habitat.

permettre d'installer une administration proche des usagers, apte à répondre aux attentes et aux besoins en services de proximité des citoyens.

La réussite d'un processus de décentralisation est également liée à sa synchronisation avec la déconcentration correspondante des services de l'Etat. En théorie, les conditions d'utilisation de chaque service de l'Etat par les Collectivités Locales sont déterminées par des conventions passées entre le représentant de l'Etat et le Président du Conseil Régional, le Maire ou le Président du Conseil Rural. Ce processus ne s'est jamais réellement engagé, ce qui pénalise effectivement la gestion des Collectivités Locales.

Les Agences Régionales de Développement (ARD) mises en place dans chaque Région ont pour mission l'appui à la coordination et à l'harmonisation des interventions et initiatives des Collectivités Locales en matière de développement local⁶. L'ARD intervient à la demande de toutes les Collectivités Locales situées dans la région concernée. Les ARD éprouvent des difficultés de fonctionnement, faute de ressources financières concordantes à leur mission.

Des espoirs très forts ont été engendrés par le processus de décentralisation. Ils mettent le Gouvernement face à de multiples défis politiques, économiques et financiers, sous peine de créer de fortes déceptions. Un certain nombre d'enjeux importants étaient à considérer, en particulier pour consolider la crédibilité des Collectivités Locales. Il s'agit principalement d'un appui à la constitution des administrations locales (acquérir les outils et méthodes pour mettre en place et gérer les organes, concevoir des documents de planification et de gestion, préparer les élus à assurer leur mandat en conformité avec la réglementation,...), de mobiliser les moyens pour que les Collectivités Locales embrassent leurs compétences respectives (fiscalité locale, transferts financiers de l'Etat,...) et enfin de mettre en place des outils de planification budgétaire qui permettent de donner une visibilité à l'action des Collectivités Locales. Tous ces pré-requis n'ont pas encore été suffisamment pris en compte.

Le pari de la décentralisation au Sénégal est en marche. Mais l'espoir qu'il a provoqué s'émousse aussi assez facilement quand les difficultés apparaissent, tant au niveau des élus qu'à celui des citoyens. Les taux de réalisation actuels des budgets des Collectivités Locales traduisent bien un climat de défiance. Ceux-ci ont été relativement faibles ces 10 dernières années (12 à 20% des prévisions). Cela est juste suffisant pour assurer un fonctionnement minimal des administrations, mais insuffisant pour fournir les différents services attendus. Plusieurs facteurs entrent en jeu pour expliquer cette situation : les conseillers ruraux sont insuffisamment formés à leur nouveau rôle (un pourcentage non négligeable d'entre eux sont analphabètes,...), le transfert des moyens matériels et financiers de l'Etat vers les Collectivités Locales ne suit pas celui des compétences, et les ressources prélevées par les Collectivités Locales, en conformité avec les lois de finances, restent réduites (faible taux de recouvrement de la taxe rurale, assiette fiscale peu adaptée à l'économie locale,...).

Les Collectivités Locales du Nord, françaises en particulier, ont également été et restent confrontées à de multiples difficultés pour asseoir une décentralisation effective (la France reste encore très attachée à certaines traditions jacobines). **Le renforcement de leur rôle s'est assis dans la durée, dans la détermination des élus, dans le développement et la**

⁶ Elles sont en particulier en charge de l'appui à la planification du développement local, l'appui à la mise en cohérence des interventions des collectivités locales, le suivi-évaluation des programmes et plan d'action de développement local, l'élaboration et l'appui à l'exécution des contrats de mise à disposition des services extérieurs de l'Etat, l'élaboration et le suivi des contrats plans

transmission de capacités spécifiques à ces élus. En conséquence, le partenariat Collectivité Locale du sud et Collectivité Locale du nord, outre la réalisation d'activités techniques, repose sur trois grands piliers :

- L'entretien de l'espoir en la réussite du processus de décentralisation.
- Le partage d'expériences qui permet de mieux appréhender les stratégies, approches, astuces,... pour asseoir les structures de la décentralisation.
- Le transfert de compétences politiques, managériales et communicationnelles nécessaires à l'exercice des fonctions de responsabilités.

La complicité, les échanges, le transfert de savoirs et de compétences, la restauration de la confiance des élus et des citoyens vis-à-vis de leurs processus nationaux de décentralisation constituent un enjeu central pour les partenariats qui lient les Collectivités Locales du Nord et du Sud et les programmes de Coopération Décentralisée.

2.2 Le contexte spécifique des Collectivités Locales de Sinthiou Bamambe et de Ndendory.

La Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe est située à 15 km au Sud de Kanel, siège de la Préfecture, dans la Région de Matam. Sa population est proche de 35 000 habitants. Elle compte 23 villages établis dans les 3 zones agro-écologiques de la moyenne vallée du fleuve : le *walo* (zones anciennement inondables) le *diéri* (zone de piémont exondée) et le *ferlo* (zone de plateau à vocation pastorale). Le climat est de régime sahélien, les pluies sont concentrées de mai à mi octobre. Cette période pluvieuse est suivie par une longue période sèche, caractérisée par des températures élevées de mars à juin (supérieures à 40°C à 13 heures). La Communauté Rurale est traversée par un certain nombre de cours d'eau temporaires (carte 2), dont l'écoulement est principalement lié à la qualité de la pluviométrie. La dégradation du couvert végétal favorise un ruissellement plus intense et des crues de forte intensité.

Les systèmes de production agricole s'organisent autour des cultures pluviales et de décrue. Les principales cultures (sorgho, mil, arachide, maïs, niébé, cucurbitacées) sont principalement destinées à l'autoconsommation. Les cultures irriguées de contre saison et fruitières sont peu développées dans la Communauté Rurale. La production agricole est principalement confrontée aux déficits pluviométriques récurrents, ainsi qu'aux attaques de ravageurs et aux maladies phytosanitaires. L'élevage, dont la conduite est extensive, est très développé sur le territoire de la communauté rurale (bovin, ovin et caprin). L'alimentation du bétail est principalement fournie par les pâturages naturels. La concomitance sécheresse – augmentation du cheptel se traduit par une disparition progressive du couvert végétal, amplifiée par une fréquence de plus en plus élevée des feux de brousse. La dégradation des ressources biologiques influe directement sur l'intensité des phénomènes d'érosion. Ceux-ci contribuent à décaper les sols de piémont de leurs couches superficielles fertiles, ainsi qu'à l'ensablement des terres de *walo* et de bas fonds. L'espace productif est en constante régression. Le couvert forestier ne répond plus à la demande en bois des populations (constructions, clôtures et besoins énergétiques). Les femmes sont obligées d'aller de plus en plus loin pour collecter le bois de chauffe, cela au détriment d'autres activités.

La concurrence à l'eau est également très forte, particulièrement en saison sèche. Les points d'eau sont très rares dans les zones où existent de pâturages permanents. Ceux qui existent sont en charge d'assurer les besoins domestiques, agricoles et pastoraux. Cela est souvent source de conflits entre famille et communautés. La question foncière apparaît très sensible dans cette zone, en particulier entre agriculteurs et pasteurs. Les activités économiques non

agricoles sont peu développées sur ce territoire. Les familles tablent sur l'immigration des jeunes pour satisfaire leurs besoins monétaires. Ces forces vives manquent donc pour s'attaquer aux lourds déterminants de la dégradation du milieu naturel et de la pauvreté sur le territoire de la Communauté Rurale.

Les perspectives de développement de la Communauté Rurale ont été traduites dans un plan local de développement portant sur la période 2005-2009 (cf. extrait dans l'encadré 1). La réalisation de ce plan de développement doit être évaluée prochainement. Ce travail doit aboutir à la reformulation des nouveaux plans de développement concernant la Commune de Sinthiou Bamambe et la Communauté Rurale de Ndendory.

Encadré 1 : extraits du plan local de développement de la Commune Rurale de Sinthiou Bamambe

L'agriculture est le premier secteur d'activité de la Communauté Rurale. Plusieurs contraintes à son développement sont évoquées : faible productivité, insuffisante maîtrise de l'eau, importance des litiges fonciers, enclavement, inorganisation des filières,... . Les axes de changement proposés par le Plan Local de Développement de la Communauté Rural de Sinthiou Bamambe concernent : l'augmentation de la production (vulgarisation, amélioration de la couverture phytosanitaire, fertilisation des terres, maîtrise de l'eau, accès aux intrants en favorisant l'organisation des producteurs, mise en place d'un système de financement de l'agriculture,...), et l'amélioration de la commercialisation des produits (construction de magasins de stockage, création de marchés, organisation des producteurs, appui à la transformation des produits, mise en place d'un fonds de commercialisation,...).

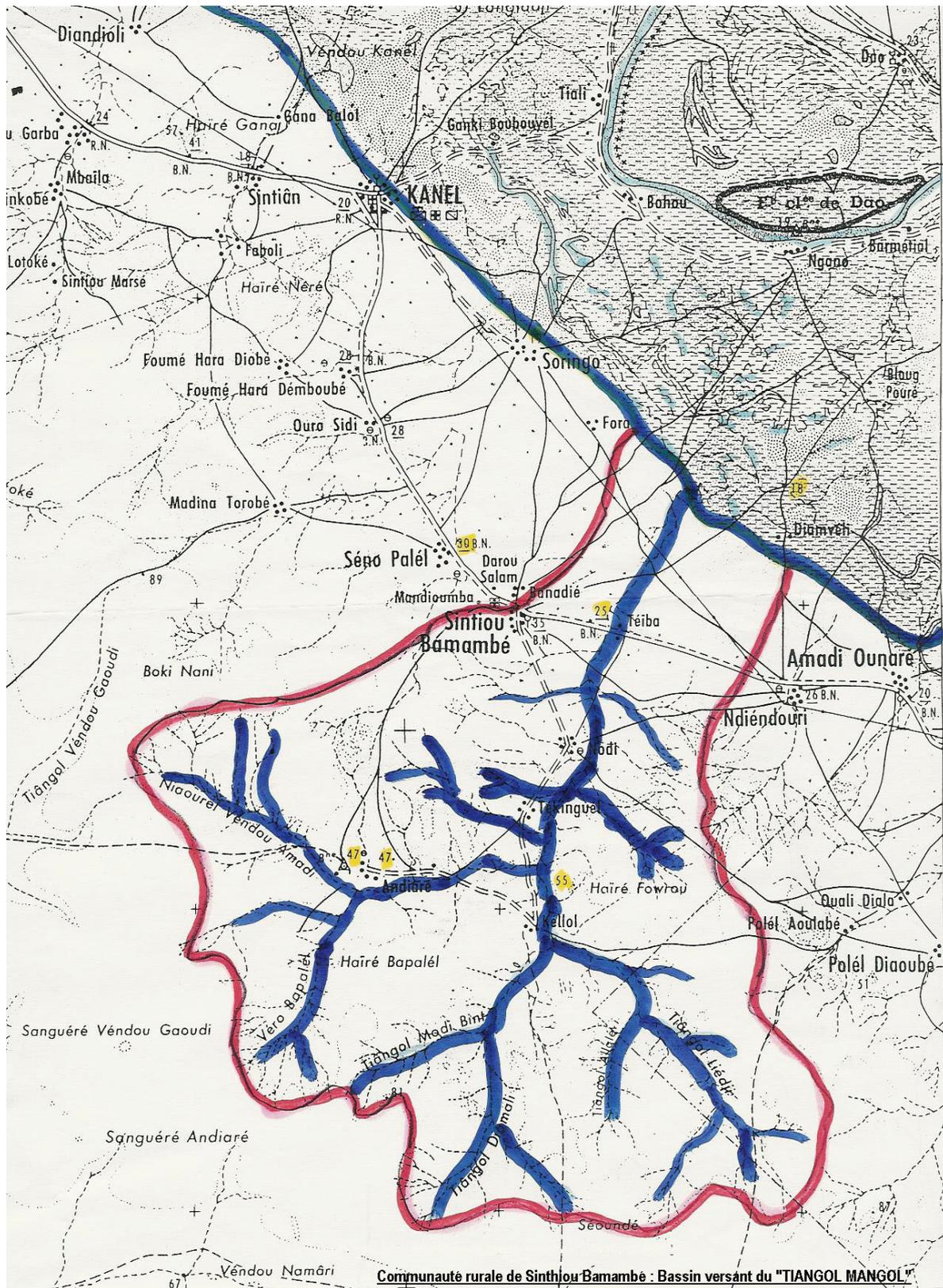
L'élevage constitue une ressource importante (plus de 20 000 têtes de bovins et de 50 têtes d'ovins/caprins, environ 2000 équins). Les acteurs locaux souhaitent une meilleure gestion de ce capital, cela en prenant une préoccupation centrale : améliorer la rentabilité économique de l'activité tout en préservant les ressources naturelles. L'alimentation du bétail (accès à l'eau et aux fourrages) entre directement en concurrence avec la gestion des ressources renouvelables (disparition du couvert végétal, augmentation des feux de brousse, forte intensité des phénomènes érosifs, abaissement des nappes...). Les axes d'intervention définis pour le secteur s'attachent à améliorer l'accès aux pâturages et aux points d'eau (gestion des pâturages et des zones de parcours, clôture des champs, ouverture de points d'eau,...), amélioration de l'alimentation du bétail (cultures fourragères, ensilage, approvisionnement en aliments de compléments,...), et amélioration de la couverture sanitaire (parcs à vaccination, dépôts de médicaments, formation d'auxiliaires vétérinaires,...)

La dégradation des ressources naturelles de la Communauté Rurale est autant liée à l'action de l'homme (déforestation), que de l'animal (surpâturage,...). Les phénomènes érosifs affectent directement le développement du secteur agricole (ensablement, baisse des rendements,...). Il s'agit donc de lutter contre la dégradation des sols (maîtrise des eaux de ruissellement, reforestation et mise en défens, gestion des zones de parcours,...), de réduire les feux de brousse (sensibilisation, création/entretien de pare feux,...), et de protéger/développer le potentiel ligneux (comités villageois, chartes, campagnes de reboisement,...).

La Collectivité Locale de Sinthiou Bamambe est confrontée au **double défi de freiner le rythme de dégradation des ressources en eau et en sols, tout en développant l'activité économique, cela en reconstituant les capitaux hydraulique et biologique, mais aussi en respectant les équilibres socio-fonciers. Cela met effectivement la Commune Rurale en position centrale.** Il s'agit de **définir, en étroite concertation avec les différents acteurs** (communautés villageoises, élus, services techniques,...), **les solutions techniques qui s'imposent dans le cadre d'un plan d'aménagement dialogué du territoire** (qu'est-ce qui doit être fait, qui doit faire quoi, quelles règles appliquer,...), **et d'adapter progressivement les conditions de leur appropriation**⁷.

⁷ Les propositions techniques doivent d'abord faire leurs preuves, leur appropriation repose à la fois sur une analyse de leur contexte global (social, institutionnel, marché/concurrence, niveau d'éducation des groupes ciblés,...) et la définition d'un programme de renforcement des capacités qui s'attache à la fois à des actions d'animation, d'information et de formation.

Carte 2 : Bassin versant du Tiangol Mangol



Le Gouvernement du Sénégal a opéré un nouveau redécoupage du territoire des Collectivités Locales en 2008. En conséquence, la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe a été scindée en deux Collectivités Locales de statuts différents :

- La Commune de Sinthiou Bamambe.
- La Communauté Rurale de Ndendory.

Ces entités sont liées à des autorités administratives différentes (Sous Préfet pour la Communauté Rurale et Préfet pour la Commune). Les exécutifs des deux collectivités (Conseil Municipal et Conseil Rural) ont été profondément renouvelés lors des élections locales de 2009.

2.3 Evolution du programme de coopération décentralisée entre Sinthiou Bamambe et la CCVD.

Les actions de coopération entre la CCVD et la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe datent d'une quinzaine d'années. Cette relation s'est bâtie grâce à la présence ancienne dans cette zone de l'association Ardèche Drôme Ourossogui Sénégal (ADOS), qui y accompagne depuis plus de 25 ans des initiatives de développement local. L'objectif fédérateur de cette coopération est la restauration hydraulique du bassin hydraulique du Tiangol Mangol⁸. En 1999, la CCVD, l'ADOS et la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe ont lancé un vaste travail de définition du contenu d'un programme de restauration. La philosophie de l'approche était de lier une démarche d'étude et d'action conjointes sur le terrain, avec les populations locales, de manière à garantir leur participation aux différentes étapes du processus (et en particulier aux niveaux de la conception et de la gestion post programme)⁹.

Les attentes des acteurs locaux s'attachent principalement à l'augmentation des parcelles cultivables tant en saison des pluies qu'en saison sèche, l'alimentation en eau du bétail, la préservation des pâturages, la lutte contre les feux de brousse et les inondations, la réduction du ravinement. Pour y parvenir, le programme Tiangol Mangol, qui a débuté de manière effective en septembre 2001, a été conçu en 3 phases :

Phase 1 : 2001-2002 (phase expérimentale). Elle comprend les études, les premières actions de sensibilisation et de formation, les premières réalisations et travaux de test et de démonstration. Les objectifs ciblés étaient de: (i) Accompagner la communauté rurale dans son rôle de pilote du programme, en particulier en développant les échanges avec la CCVD, (ii) Susciter la participation de l'ensemble des villages concernés, (iii) Réaliser des

⁸ Le Tiangol Mangol est un cours d'eau temporaire qui par le passé assurait l'alluvionnement des berges et donc rendait les cultures de décrue possibles. Il assurait également la recharge de sa nappe alluviale, nécessaire à l'alimentation en eau des hommes et des animaux, mais aussi qui permettait la réalisation de cultures de contre saison (maraîchage). 9 villages de la Communauté Rurale dépendent directement du Tiangol Mangol, soit une population d'environ 10 000 habitants. Depuis le début des années 1970, le fonctionnement hydraulique de ce cours d'eau, dominé par un bassin versant de 347 km², s'est très fortement dégradé. La disparition du couvert végétal, lié à la sécheresse et à l'action de l'homme, a favorisé le développement des phénomènes intenses de ruissellement et d'érosion. Cela se traduit par des crues d'intensités exceptionnelles, l'abaissement de niveau de la nappe alluviale et l'ensablement de zones cultivables. Les conditions de vie dans ces villages sont rapidement devenues très précaires pour les ménages qui assuraient leur subsistance grâce à ce cours d'eau.

⁹ Les expériences passées ont montré que de longues études, même si elles étaient participatives, « fatiguaient » rapidement les communautés plus attentives au concret. Il est donc important d'identifier rapidement des actions utiles et visibles, qui mobilisent, et de compléter le diagnostic au fur et à mesure de l'action de manière à pouvoir définir dans un délai acceptable un programme réellement concerté, basé sur la pratique.

« aménagements test » afin de mesurer les effets sur le fonctionnement du marigot, (iv) Développer les compétences locales en matière d'aménagement et de lutte anti-érosive. Durant cette première phase, l'équipe de terrain associant l'ADOS, un bureau d'études sénégalais, la CCVD, les élus de la Communauté Rurale, en lien direct avec les communautés villageoises, devait mettre en place les premières opérations de démonstration et établir le programme d'action pour la restauration du bassin versant.

Phase 2 (phase de consolidation): restauration du bassin versant à partir de 2003 - 2005. Dans la continuité de la première phase, la deuxième phase triennale du programme visait à : (i) Réhabiliter les ressources de la vallée (réduire le ruissellement et l'érosion, protéger les villages contre les inondations,...) , (ii) Mobiliser et renforcer les capacités d'organisation des populations pour la gestion de leur environnement, (iii) Assurer la concertation et la collaboration des acteurs pour une gestion concertée de l'environnement et des ressources naturelles du marigot, (iv) Intensifier la production animale et agricole et végétale., (v) Promouvoir l'entrepreneuriat rural (identification de micro – projets productifs).

Pour atteindre ses résultats cette phase a été décomposée en 5 volets : (i) Maîtrise et gestion des eaux de ruissellement (diguettes pour immerger chaque année 20 hectares, mise en place de comités de gestion,...), (ii) Lutte antiérosive (sensibilisation, formation, mise en place de cordons pierreux et de gabions, réalisation de déversoirs, amélioration des méthodes culturales pour réduire l'érosion mécanique et améliorer la fertilité des sols, (iii) Foresterie et agriculture (sensibiliser, organiser la surveillance de la coupe, former aux techniques de fabrication de foyers améliorés, replantation et mise en défens, lutte contre les feux de brousse,...), (iv) Renforcement des capacités d'action des acteurs (formation des conseillers ruraux et des membres de la commission Tiangol Mangol en matière de planification/gestion et de suivi/évaluation des activités, élaboration d'une convention locale pour le Tiangol, mise en place d'un cadre de concertation pour la coordination des activités, médiation pour la résolution des conflits,...).

Phase 3 : programme triennal 2006-2009. Ce programme triennal a été décliné en 6 objectifs spécifiques, correspondant à des volets d'intervention. Ces objectifs s'inscrivent dans la continuité des précédentes interventions. Ils concernent : (i) le renforcement des capacités des acteurs locaux (accompagnement des élus dans leurs fonctions de maître d'ouvrage, développement d'un service technique local, formation des populations, mise en place d'un centre expérimental,...), (ii) développer l'activité économique locale (développement du potentiel local, appui à l'émergence d'activités économiques,...), (iii) réguler le bassin versant et lutter contre l'érosion hydrique (ouvrages régulateurs, pose de gabions et de cordons pierreux,...), (iv) restauration du couvert végétal (reforestation, mise en défens, fourneaux améliorés,...), (v) évaluer, capitaliser et communiquer sur les résultats du programme, (vi) mener des actions d'éducation au développement et à l'environnement au Nord et au Sud.

Une phase 4 est en cours de préparation. Elle intègre deux préoccupations qui s'inscrivent dans celles du Conseil Régional de Matam : adaptabilité du territoire au changement climatique (vulnérabilité des ressources en eau, vulnérabilité agricole, réhabilitation du couvert forestier, énergie) et réduction des gaz à effet de serre. Dans la phase actuelle de conception, ce programme reconduirait les 6 axes d'intervention de la phase 3 et y associerait un volet sécurité alimentaire. Ce programme s'élargirait à d'autres communautés villageoises au sein des 2 collectivités locales

En dépit des ajustements de formulation, les 3 premières phases de ce programme ont rejoint les mêmes préoccupations centrales :

- La restauration et la valorisation des ressources en eau, en sols et végétales du bassin versant du Tiangol Mangol, en réponse à une demande expresse des élus et des communautés villageoises.
- Le développement d'activités économiques aptes à mieux tirer parti des ressources locales existantes tout en les préservant.
- Le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la Collectivité Locale, ainsi que des capacités technico-économiques et organisationnelles des acteurs impliqués

Tout au long de son histoire, le programme a tablé sur une approche participative, inclusive, ancrée sur le concret, comme garante de l'implication active de l'ensemble des acteurs et d'une coopération féconde. Les textes existants (documents et rapports de programme, conventions,...) définissent bien la Collectivité Locale sénégalaise comme le Maître d'Ouvrage officiel et le propriétaire des réalisations. L'accent apporté sur le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des Collectivités Locales et des capacités d'action des communautés, démontrent clairement cette volonté d'assurer rapidement une appropriation locale des stratégies et des réalisations. Pour ce faire, les choix techniques priorisent les compétences et les ressources disponibles localement. Les communautés sont également sollicitées pour participer au budget du programme. Le programme a également tablé sur une approche globale apte à prendre les différentes préoccupations et contraintes des communautés, cela pour faciliter la mobilisation des acteurs.

Le partenariat entre la CCVD et les Collectivités Locales fait l'objet de deux conventions signées par les deux parties.

Ce programme a été cofinancé par un certain nombre de partenaires, dont la CCVD, la Région Rhône Alpes et la Coopération Française.

2.4 Les facteurs spécifiques

Plusieurs facteurs importants qui nécessairement déteignent fortement sur la gestion du programme, sont intervenus au cours des deux dernières années :

- La CCVD a décidé de ne pas renouveler le mandat du maître d'œuvre ADOS et de la remplacer par une autre organisation, l'association DAO. Cela a également induit des changements dans les méthodes de travail.
- Le Commission Tiangol Mangol (CTM) n'a pas pu bénéficier des dotations financières des Collectivités Locales nécessaires à son fonctionnement. Bien qu'elle soit un acteur clé du programme, ses membres ne se réunissent plus depuis deux ans.
- Le président de la CTM a été recruté par l'association DAO en qualité de conducteur de travaux. Il continue néanmoins à conserver son mandat électif, faute de décisions prises au sein des deux collectivités locales pour le remplacer. L'interprétation de ce positionnement est ambiguë tant pour les membres de la CTM que pour les comités villageois.
- Le nouveau Maire de la Commune de Sinthiou Bamambe et le nouveau Président de la Communauté Rurale de Ndendory, ne résident pas sur place. Leurs absences prolongées déteignent fortement, d'une part sur l'appropriation du programme par les conseils qu'ils sont censés présider, d'autre part sur la prise de décision par rapport au

programme (entre autre le renouvellement du bureau de la CTM, et les inscriptions budgétaires pour son fonctionnement). En l'absence des chefs de leur exécutif, il est clair que ces deux Collectivités Locales éprouvent de fortes difficultés à jouer leur rôle de maître d'ouvrage.

Un certain nombre des principaux responsables des services techniques départementaux et régionaux sont en place depuis une date assez récente. Les durées d'affectation des agents de l'administration sur leurs postes sont généralement courtes dans la Région de Matam, où les conditions de travail sont assez difficiles. Les responsables des services techniques concernés connaissent le programme principalement grâce aux réunions de coordination organisées au niveau de la Sous préfecture, de la Préfecture ou du la Gouvernorat. Ils s'estiment peu associés à ses activités. Le maintien d'un bon niveau d'information de ces responsables exige de la part des responsables du programme un investissement en temps assez important.

Enfin, depuis deux ans on observe une bonne reprise de la pluviométrie tant sur le plan de la quantité (supérieure 600 mm) que sur le plan de la qualité (précipitations mieux réparties).

A retenir

Au cours de l'année 1996, le processus de décentralisation au Sénégal a été renforcé, avec l'adoption de 6 lois et de différents décrets. Cette législation conforte la confiance portée par l'Etat en la capacité de gestion des populations. Des espoirs très forts ont été engendrés, bien que bon nombre d'acteurs restent sceptiques.

Les élus Collectivités Locales du Nord ont une grande expérience à partager. Elle est nécessaire pour donner confiance aux élus du Sud et aux citoyens dans la réussite du pari de la décentralisation, échanger et transmettre des outils et pratiques. Ce partage constitue un enjeu central pour les programmes de Coopération Décentralisée

La Collectivité Locale de Sinthiou Bamambe est confrontée au double défi de freiner le rythme de dégradation des ressources en eau et en sols, tout en développant l'activité économique, cela en reconstituant les capitaux hydraulique et biologique, mais aussi en respectant les équilibres socio-fonciers

En 1999, la CCVD, l'ADOS et la communauté rurale de Sinthiou Bamambe ont entamé la définition d'un programme de restauration hydraulique du Tiangol Mangol, conduit en 3 phases autour de 3 préoccupations: (i) aménagement hydraulique et restauration des sols, (ii) développement d'activités économiques, (iii) renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage et techniques.

Le programme a tablé sur une approche participative, globale, inclusive, contractuelle, ancrée sur le concret, comme garante de l'implication active des acteurs concernés. Les services techniques sont difficilement associés à la réalisation du programme.

Ce programme a été cofinancé par un certain nombre de partenaires, dont la CCVD, la Région Rhône Alpes et la Coopération Française.

Plusieurs facteurs importants ont impacté récemment sur la gestion du programme : le changement d'opérateur, le gel des activités de la Commission Tiangol Mangol, et des dysfonctionnements au sein des Conseils rural et communal.

3. CONSTATS

Dans ce chapitre nous présenterons les constats et les résultats de l'analyse de ce programme de coopération décentralisée. Plusieurs questions seront ainsi abordées. Elles concernent l'appréciation de la pertinence de l'action, l'analyse des actions et des méthodes de travail, l'appréciation du cadre institutionnel de l'intervention et des modalités de renforcement mutuel entre les deux territoires, ainsi que l'analyse de la probabilité de poursuite des résultats.

3.1 Analyse de la stratégie d'intervention

Dans cette section, il s'agit d'apprécier la pertinence du programme, c'est-à-dire d'analyser si toutes les conditions de réussite du projet étaient réunies lors de sa conception, donc de répondre à différentes questions liées à l'adéquation des objectifs annoncés avec les besoins et la demande sociale. Ces objectifs, sont-ils clairs et cohérents pour l'ensemble des parties ? Les ressources mobilisées étaient-elles réalistes ? Les capacités des acteurs et leur participation étaient-elles bien appréhendées ? Le système de suivi/évaluation est-il adéquat ?

En réponse à ce faisceau de questions, **l'objectif du programme apparaît comme très concret, très opérationnel orienté sur des préoccupations de sécurité alimentaire et de protection de l'environnement, tout ceci étant en rapport direct avec les préoccupations prioritaires et immédiates des populations dans leur diversité.**

Tous les acteurs s'accordent sur l'urgence à restaurer le bassin versant du Tiangol Mangol, qui constitue un grenier vivrier et un réservoir hydraulique de première importance pour des populations composées d'agriculteurs et d'éleveurs, et confrontées à des exigences de promotion d'une économie locale durable. Son opportunité a été saluée en tant qu'il s'attaque à une dégradation accélérée des ressources hydrauliques du bassin versant du Tiangol Mangol tout en cherchant à développer les ressources vivrières de la zone.

Cette **entrée concrète, opérationnelle, constitue également pour les acteurs clés du programme un objet stimulant d'apprentissage des pratiques de développement local et des principes qui leur sont rattachés** : bonne gouvernance, participation, transparence, subsidiarité, le « rendre compte » et partage des responsabilités. Les acteurs se retrouvent autour de leur Collectivité Locale, se concertent, mutualisent des expériences et se donnent des perspectives dans lesquelles elles se reconnaissent.

Le programme se situe dans une logique de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la Collectivité Territoriale de Sinthiou Bamambe, et s'articule harmonieusement avec son plan local de développement.

Cette orientation est d'autant plus pertinente que **le programme repose sur un dispositif partenarial Nord Sud de qualité** impliquant :

- Une Collectivité Territoriale française, en position de maître d'ouvrage associé qui bénéficie à la fois d'une compétence technique avérée et d'un vécu qui garantit la qualité du transfert de compétences à une collectivité locale du Sud. La CCVD assure la co-MOA du Programme avec la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe. Cette co-MOA s'ouvre aujourd'hui à une deuxième Collectivité Locale (Communauté

Rurale de Ndendory), mais les termes du partenariat ne sont pas encore totalement clarifiés. A priori, la MOA des actions sur le terrain a été déléguée par la Collectivité Locale à la CTM, qui agit comme son instance technique (au même titre que les commissions thématiques que peut mettre légalement en place une Collectivité Locale Sénégalaise).

- Un opérateur technique du Nord (Maître d'œuvre) : l'ADOS, qui dispose d'une expertise reconnue en particulier sur les aspects appui à la MOA des Collectivités Locales et renforcement de capacités institutionnelles (technique, organisation, gestion, communication, gouvernance,...). Cet opérateur technique implanté dans la Région de longue date, connaît bien ce terrain et ses acteurs, ce qui constitue un atout indéniable. L'association ADOS a été remplacée par la DAO, créée récemment fin 2008.

Il en résulte une **stratégie reposant sur le développement des capacités de pilotage d'une opération de développement local par la Collectivité Locale, cela en particulier grâce à la mise en place et au renforcement d'une compétence locale technique associée (CTM), adossée sur des communautés de base organisées.** Cette stratégie est possible eu égard à la mobilisation d'une expertise de proximité (ADOS, puis DAO), l'enrichissement mutuel issu du dialogue entre la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe et la CCVD et la mobilisation des services techniques locaux.

Le programme s'est doté d'une profondeur d'intervention significative (durée prévue 15 ans), qui doit permettre une consolidation effective des compétences, en dépit des contraintes présentes (fort taux d'analphabétisme des élus en français, renouvellement périodique ou instabilité des exécutifs,...).

Les populations, les autorités régionales et les services techniques déconcentrés (STD) affichent une égale compréhension des fondements de ce programme et lui accordent une importance principale. Cette compréhension est partagée par la CCVD et l'ADOS. **Les autorités régionales et les STD sont en attente d'une analyse documentée des enseignements techniques et méthodologiques de ce programme pour en diffuser les résultats.**

Au plan du contenu, le programme a intégré les 3 dimensions nécessaires à la durabilité des acquis : environnementale, institutionnelle et économique. Il s'agit effectivement de faire que ce programme soit la propriété des acteurs locaux et que les résultats soient engrangés et diffusés par eux-mêmes. Les premiers résultats ont effectivement induit des besoins nouveaux qui ont été pris en compte grâce à l'intégration récente d'un volet sécurité alimentaire.

Dans sa conception, le **programme s'appuie sur des équipes légères pour atténuer le risque de substitution et favoriser une appropriation rapide des résultats.** L'équipe locale est renforcée ponctuellement soit par l'expertise spécialisée nationale, soit par des missions d'appui du Nord, constituées principalement de bénévoles mobilisés soit par l'ADOS (puis la DAO), soit par la CCVD (ce qui a doit permettre de consolider l'exercice de mutualisation entre les 2 Collectivités Locales). Le corollaire est une forte mobilisation des acteurs locaux et des services techniques en place. De même, le programme s'est orienté progressivement vers l'adoption de techniques utilisant spécifiquement des matériaux en place pour la réalisation d'ouvrages hydrauliques (utilisation des techniques de gabions) et de la main d'œuvre locale. Les ressources mises en œuvre ont donc principalement été destinées à l'action de proximité (réalisations et renforcement des capacités)

Les moyens utilisés sont proportionnels à l'étendue et à l'ampleur des défis ! Certes des activités d'animation fortes sont indispensables pour l'appropriation des innovations, mais il demeure que seule une logistique en phase avec la profondeur des problèmes peut aider à résoudre dans la durée les difficultés d'ordre environnemental qui obèrent les initiatives des acteurs dans leur diversité. En cela, l'arrivée de matériel lourd (tracteurs, niveleuse,...), offre une opportunité technique réelle pour freiner et inverser rapidement le processus actuel de dégradation de l'environnement, en particulier sous l'effet de l'érosion hydrique et de la disparition du couvert végétal. Une action significative sur ces deux facteurs implique une concentration de moyens à l'amont du bassin versant, tant sur la réalisation d'aménagements anti érosifs à une échelle appropriée, que sur un meilleur contrôle des feux de brousse. Ces zones sont peu peuplées. Les problèmes ne peuvent donc être résolus que par le seul investissement humain. En revanche, la question de la propriété effective du matériel lourd devra être tranchée assez rapidement. A l'heure actuelle, ce matériel reste propriété de la CCVD. Dans un souci de pérennité, le transfert de ces équipements ne peut être envisagé que lorsque l'ensemble des questions relatives à l'utilisation, au fonctionnement, à l'entretien et à l'amortissement de ce matériel sera arrêté. Il est clair que ce questionnement ne peut être résolu en se basant exclusivement sur les ressources des 2 Collectivités Locales. Cela passe effectivement par une définition claire des services que les équipements auront à rendre et d'une appréciation du mode de facturation de ces services.

La participation des parties prenantes a été effective au cours des différentes phases du programme. La priorité accordée à la problématique eau, qui est également celle des communautés ciblées, constitue une garantie de cette implication. Des compétences ont été développées en matière de tissage de gabion et de grillage, mais également de pose de gabions et de cordons pierreux. La CTM, pour le compte de la commune rurale, a joué un rôle de maître d'ouvrage délégué, mais aussi de maître d'œuvre associé par le biais de ses comités villageois pour le temps qu'elle fonctionnait et qu'elle participait aux prises de décisions. La Commune Rurale de Sinthiou Bamambe et les communautés se sont engagées dans la mesure de leurs moyens à la participation aux coûts. Cette tendance s'est inversée au fur et à mesure de l'avancement du programme.

Effectivement, dans un premier temps les ouvrages de régulation hydraulique ont été réalisés en régie (technologie béton). Les résultats n'ont pas été satisfaisants, la CCVD a donc décidé d'utiliser la technologie du gabion qui implique une forte mobilisation de main d'œuvre (tissage et pose des gabions) pour réaliser les ouvrages en temps utiles. Cette main d'œuvre reste assez difficile à mobiliser sur une longue durée. Il a donc été décidé que les travaux initialement réalisés en investissement humain soient rémunérés. Des sommes assez importantes ont donc été « versées » dans les 9 villages, ce qui a entraîné des déséquilibres assez forts en termes d'accès à des appuis « extérieurs » avec les autres villages du territoire de la Communauté Rurale. Par souci d'équité territoriale, il devenait difficile pour le Conseil Rural d'accentuer ce déséquilibre en affectant une partie de ses ressources très limitées au fonctionnement de la CTM. Aujourd'hui, les deux Collectivités Locales nouvellement érigées sur le territoire initial ne respectent pas l'engagement pris au moment de la signature des conventions de partenariat d'assurer le fonctionnement de la Commission Tiangol Mangol.

La mission n'a pas eu accès à des études initiales qui analysent avec finesse la situation économique des ménages et leurs stratégies, mais aussi les structures, l'organisation et le fonctionnement social dans cette zone. De tels travaux auraient probablement permis de mieux cerner la situation des acteurs et les contraintes possibles à leur mobilisation et leur

implication (analphabétisme, existence de dynamiques sociales,...). Une bonne connaissance du contexte et des dynamiques d'acteurs limite les risques d'erreurs et permet de travailler plus directement avec les « groupes moteurs », tout en évitant les conflits latents. En dépit de l'absence de ce matériel de base, il semble néanmoins que cette situation de référence ait été bien appréhendée par rapport à l'approche des communautés de base. La CTM, en particulier a bien fonctionné jusque fin 2007. L'existence d'une phase expérimentale a effectivement permis de mieux comprendre les réalités du terrain avant d'étendre les actions. La construction du programme a affiché dans sa phase initiale une préoccupation claire d'initiation, de démonstration devant provoquer des effets d'entraînement. L'introduction de rémunérations, évoquée plus haut, est une cause souvent évoquée pour expliquer la démobilisation actuelle tant des Collectivités Locales que de la CTM.

La situation de la CTM s'est compliquée, depuis septembre 2009, date de recrutement de son président comme conducteur de travaux par la DAO. Cette « double casquette » fait apparaître la CTM plus comme un « sous traitant » de la DAO que comme un MOA délégué des Collectivités Locales. Effectivement des interprétations recueillies ont évoqué que le fonctionnement actuel du programme était semblable à celui d'une entreprise. Ce positionnement « ressenti » localement de la CTM n'encourage pas les présidents des Collectivités Locales à engager une procédure de renouvellement des membres de la CTM, sur laquelle ils ne semblent plus avoir de prise. Des dispositions doivent être prises rapidement pour donner une meilleure lisibilité des rôles et des responsabilités de la CTM.

La dernière phase du programme ne comporte pas de cadre logique, qui aurait du servir de document de pilotage. Cela aurait en particulier permis d'avoir une appréciation « plus systématique », plus claire et plus objective de l'arrêt de la collaboration entre le CCVD et l'ADOS. L'insuffisance de résultats est une raison tout à fait valable de changement d'opérateur, mais une telle appréciation doit autant que possible doit s'appuyer sur des documents prévisionnels et des faits. Une lecture précise des écarts entre les prévisions de programmation et les résultats avec ce qui a été réalisé à un moment défini permet une évaluation moins subjective des prestations. C'est avant tout l'analyse des écarts qui aurait du appuyer une décision concertée prise entre les deux maîtres d'ouvrage.

Le programme présente néanmoins des objectifs et des prévisions d'activité. Des indicateurs de suivi, de résultats et d'impact ont été définis pour chaque volet. Le suivi actuel des activités repose sur la présentation de rapports hebdomadaires factuels et la mobilisation de missions d'appui périodiques de la DAO (6 par an). Il avait été prévu de réaliser un suivi hydrologique du bassin versant, mais cela n'a pas été fait. Un rapport de capitalisation (1995-2008) a été produit par l'ADOS

La principale opération de coopération décentralisée qui est mise en œuvre dans la Région, qui entretient des relations fonctionnelles avec le programme, est celle qui lie la Région Rhône Alpes à celle de Matam. Les deux interventions entretiennent de fait des relations dans la mesure où :

- Elles disposent de 2 bailleurs communs : la Région Rhône Alpes et le Ministère des Affaires Etrangères, par le biais du Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Dakar ;
- Elles se sont appuyées jusqu'à fin 2008 sur un opérateur commun : l'ADOS.

Dans les faits, la coopération entre les 2 programmes apparaît assez timide. La connaissance qu'a la Région de Matam du programme de Sinthiou Bamambe repose sur :

- Des agents du programme d'appui à la Région qui ont par le passé travaillé à Sinthiou Bamambe,
- Une visite du programme réalisée récemment par l'équipe régionale appuyée par les services techniques (avril 2010). C'est effectivement peu, si l'on considère les compétences de la Région en matière d'hydraulique de surface. Des opportunités de collaboration plus « solides » semblent se dessiner avec la mise en place de la nouvelle phase du programme, qui devrait s'inscrire dans le plan climat de la Région de Matam (en cours de finalisation).

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

- La Maison du Tiangol qui marie ses objectifs initiaux (apprentissage des techniques de conservation et de production) avec ceux suscités par la Région de Matam (développement des énergies alternatives et renouvelables). En fait, la Maison des Energies émane d'une demande de la Région Rhône Alpes et de la Région de Matam. A la recherche d'économies d'échelle, les différentes parties ont opté de s'appuyer sur la Maison du Tiangol pour réaliser un centre de ressources sur les énergies alternatives. Un plan d'occupation de l'espace de la Maison du Tiangol définissant les affectations respectives entre les objectifs initiaux de formation et ceux du centre de ressources. A ce jour, les acteurs de la Commune et de la Communauté Rurale ressentent que la dimension énergie semble prendre le pas sur les attentes.
- Il n'existe pas d'articulation entre le volet activités économiques locales du programme et le projet ESSIDEC qui gère un fonds d'appui régional aux initiatives locales. En fait la CCVD n'a pris connaissance du programme ESSIDEC que récemment (fin 2008).'

La CCVD souhaite une meilleure articulation de son action avec celle de la Région Rhône Alpes et que cette collaboration soit formalisée dans le cadre d'une convention. Les bases d'une collaboration plus « solide » semblent se dessiner avec la mise en place de la nouvelle phase du programme, qui devrait s'inscrire dans le plan climat de la Région de Matam (en cours de finalisation).

La perception du Programme Tiangol par la Région a évolué suite à la visite de terrain réalisée et considérant à la fois ses objectifs récents (plan climat), ses compétences en matière d'hydraulique de surface, et les demandes de nombreuses Communautés Rurales (réalisation d'aménagement de cours d'eau). La Région de Matam compte tirer parti et valoriser l'expérience Tiangol, ce qui est une évolution très positive.

A retenir

Dans sa conception, le programme Tiangol Mangol est très concret, opérationnel orienté sur des préoccupations de sécurité alimentaire et de protection de l'environnement, en rapport avec les préoccupations et demandes prioritaires et immédiates des gens.

Il constitue, autour d'une compréhension commune (Collectivité Locale, citoyens, services techniques, CCVD, ADOS) un objet stimulant d'apprentissage des pratiques de développement local et des principes qui lui sont rattachés.

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

Le programme repose sur un dispositif partenarial Nord Sud de qualité, grâce à l'implication de compétences avérées disposant d'un vécu et d'une bonne connaissance du terrain (ADOS).

Le programme s'est appuyé sur des équipes légères pour atténuer le risque de substitution et favoriser une appropriation locale rapide des résultats.

La Communauté Rurale et les communautés se sont engagées dans la mesure de leurs moyens à la participation aux coûts. La rémunération de certains travaux d'aménagement (tressage et pose de gabions) a permis d'injecter des ressources financières au sein des 9 villages concernés par le programme (la Communauté Rurale compte 23 villages). Par souci d'équité territoriale les deux Collectivités Locales ne contribuent plus au financement du programme sur la base de leurs budgets squelettiques, contrairement aux engagements initiaux. Elles ne financent plus le fonctionnement de la CTM qui a bien fonctionné jusque fin 2007.

La dernière phase du programme ne comporte pas de cadre logique. Les documents de base du programme présentent des objectifs et des prévisions d'activité, mais ne précise pas les indicateurs de résultats. De tels outils sont nécessaires pour bien accompagner les grandes décisions à prendre (changement d'opérateur) et éviter qu'elles ne paraissent arbitraires.

3.2 Analyse de l'intervention et de ses résultats

Cette section décrit et analyse les actions et les méthodes mises en œuvre. La présentation se fera par volet avec une mise en évidence de ce qui était visé, ce qui a été réalisé et les appréciations qui en découlent. Une analyse plus détaillée des méthodes d'intervention sera proposée.

3.2.1 Les résultats par volets

La mise en œuvre du programme a été confiée à l'ADOS pour la période 2001-2008 et à la DAO depuis 2009. La présentation des résultats et leur analyse se basera sur la structure du programme au cours de la troisième phase, mais intègre les résultats capitalisés au cours des phases précédentes. Le programme triennal 2006-2008 a effectivement démarré en janvier 2007. Il se décompose en 6 volets.

3.2.1.1 Le Renforcement des capacités des acteurs locaux

Dans ce volet, il s'agissait de :

- Mettre en place la maison du Tiangol
- Former les élus
- Appuyer la CTM

Les actions réalisées sont ainsi résumées :

- Une formation des élus de la Communauté Rurale en fiscalité locale. Il s'agissait ici de former les élus sur la réglementation fiscale, de décrire l'organisation de la fiscalité propre aux Collectivités Locales, et de présenter les modalités de recouvrement des différentes recettes fiscales. Cette formation organisée avec l'appui de l'ARD était destinée aux membres du Conseil Rural. Seule la première phase de cette formation a été réalisée (réglementation fiscale) fin 2008. La seconde partie de la formation a été reportée sine die pour causes d'élections, et n'a pas été reprogrammée.
- Des formations techniques (tissage et pose de gabion, tissage de fil de fer,...)
- Une animation des comités villageois et de la CTM.

Ce volet est transversal et s'est attaché, en particulier par le biais de l'animation au renforcement des principales capacités liées à la maîtrise d'ouvrage communale, à la maîtrise d'ouvrage et d'œuvre du programme cela dans une perspective de pérennisation des résultats.

Des acquis

Le programme a permis l'émergence de dynamiques locales variables d'un village à l'autre (la participation des ménages des villages de Kellol et de Tekinguel reste assez problématique). Cela est en partie lié à l'héritage de rivalités fortes et anciennes entre les différents villages. Certaines communautés ont du mal à accepter d'être considérées sur un même « pied d'égalité » que d'autres.

Un effort conséquent a été apporté sur le renforcement des capacités techniques, ce qui a permis l'émergence au niveau des villages d'un service technique compétent en matière de réalisation et d'entretien d'ouvrages, mais aussi de réalisation de grillages et de cages à gabions. Aujourd'hui, les comités villageois sont en mesure d'organiser les travaux et de gérer les activités sur un chantier. La pose de gabions requiert avant tout une bonne conception technique et de la rigueur dans l'exécution (tissage, remplissage,...).

Cette compétence technique a été acquise au cours de voyages d'étude (Kaolack et Fatick en 2003), au travers de formations spécifiques réalisées sur place (tissage et pose de gabions,...) ; il y a eu préalablement une identification des villageois les plus motivés ; ils ont ensuite été régulièrement suivis par les techniciens du programme.

Des difficultés

L'accouchement difficile des activités économiques.

L'investissement sur les questions techniques n'a pas son correspondant sur les aspects relevant de l'organisation et de la gestion, en particulier en lien avec les opportunités du marché (tissage de grillage, maraîchage,...). Effectivement, l'appui au développement d'activités économiques est apparu insuffisant, en particulier en matière de développement des capacités des GIE mis en place. Les membres du GIE tissage de grillage ont reçu une formation d'une semaine à Thiès qui incluait les différentes dimensions (technique, maintenance de la machine à tisser, gestion financière, commercialisation, organisation...).

Les dimensions non techniques ont été considérées comme acquises au terme de la formation initiale, et n'ont fait l'objet ni d'adaptation au contexte local, ni d'adaptation aux capacités des membres du GIE.

Une CTM en sommeil.

La mission a pu constater que la CTM ne fonctionnait plus. Les membres de la commission invoquent des problèmes de moyens qui ne sont pas alloués par les Collectivités Locales pour justifier cette situation. Par ailleurs ces Collectivités Locales se disent intéressées par ce programme, mais n'ont pas donné de signe explicite d'engagement (l'inscription du budget de la CTM dans le budget de la Communauté Rurale de Ndendory aurait été acquise au forceps, mais rien n'affirme que cette inscription fasse partie des priorités budgétaires). Dans les faits, l'équipe du programme s'est substituée à la CTM. Les réunions fréquentes, les difficultés à prendre des décisions consensuelles entre les représentants des différents comités villageois constituent des entraves au respect des calendriers définis pour les ouvrages. La priorité est aujourd'hui accordée aux réalisations physiques, cela au détriment du renforcement des capacités des membres de la CTM dans la perspective d'une gestion concertée de leur propre développement. Cette option peut se justifier eu égard aux retards pris entre 2007 et 2008 sur les prévisions de réalisation, mais aussi des problèmes de qualité constatés pour un certain nombre d'ouvrages construits à la hâte. Rappelons-nous que la demande locale priorise l'aménagement du bassin versant. En revanche, la CTM apparaît incontournable pour organiser l'entretien et la maintenance des ouvrages au terme du programme. Nous avons par ailleurs évoqué que la réticence des Collectivités Locales à financer la CTM sur leurs budgets ordinaires était liée à l'insuffisance des ressources disponibles et à la préoccupation de respecter une certaine équité territoriale.

Enfin, dans ce programme, la CTM joue principalement un rôle technique, qui ne correspond pas à sa vocation première (planification, organisation de chantier,...). Les formations initialement prévues par l'ADOS relatives aux techniques d'animation et communication, de planification et de suivi/évaluation, de gestion administrative et financière,... n'ont en fait jamais été réalisées.

Les Comités Villageois (CV) sont principalement mobilisés pour organiser et mettre en œuvre les ouvrages. Les participants aux travaux de pose de gabions sont rémunérés sur une base de 3000 FCFA par gabion réalisé. Cette somme est intégralement destinée aux travailleurs. Seul le village de Wennody a opéré un prélèvement sur ce montant, pour les ouvrages réalisés sur son territoire, afin d'alimenter une caisse villageoise destinée à faire fonctionner le comité villageois et à assurer l'entretien des ouvrages.

Les Comités Villageois et la CTM n'ont pas su ou pu impliquer les femmes et les jeunes. Il s'agit ici d'un défi important pour l'avenir. Les femmes et les jeunes portent de fortes dynamiques de changement.

Des Collectivités Locales qui éprouvent des difficultés à s'investir dans le programme

Le conseil rural de Sinthiou Bamambe a été et reste principalement constitué de personnes âgées et d'analphabètes en français. Aujourd'hui, cette situation est légèrement différente pour la Communauté Rurale de Ndendory qui dispose d'une équipe de conseillers plus jeunes, certainement plus engagés, mais en revanche peu informés et formés. La capacité d'innovation, d'anticipation et de proposition de l'ancien conseil rural de Sinthiou Bamambe

était assez réduite. Par le passé, les élus se sont appuyés sur des structures ad hoc pour suivre les programmes (CTM pour le programme Tiangol Mangol, Comité d'Octroi pour le Fonds d'Appui aux Initiatives Locales mis en place par l'ADOS). Ces structures permettaient de cibler et de travailler avec les individus les plus motivés. Dans les faits, l'ADOS, dont étaient membres certains élus de la CCVD, se retrouvait de fait en position de pilote du programme Tiangol Mangol. Dans le cas du Fonds d'appui aux initiatives locales (FAIL), l'ADOS gérait les procédures et les fonds, la gestion des questions techniques était déléguée à l'ANCAR et à la SAED sur la base de conventions. La DAO a donc hérité d'un même positionnement institutionnel « contraint ». Le MOE doit justifier sa présence par des réalisations (principalement physiques) significatives, en particulier vis-à-vis des bailleurs de fonds. La position du MOE est d'autant plus délicate que la partie « bénéficiaire » est peu proactive.

Les changements d'exécutif au sein des 2 Collectivités Locales n'ont fait que prolonger la situation de blocage vis-à-vis de la CTM. Trois facteurs peuvent être incriminés à cette situation :

- La Communauté Rurale de Ndendory et la Commune de Sinthiou Bamambe, disposent de ressources budgétaires limitées et n'ont pas à l'heure actuelle d'autres projets dans leur portefeuille. La préoccupation d'un élu est également d'assurer une équité territoriale. Depuis 2002, les ressources extérieures qui ont pu être mobilisées sont concentrées sur les villages du bassin versant, et n'ont pas d'équivalent sur les autres villages de la collectivité. D'autre part, comme la participation financière des Collectivités Locales ne constitue pas une conditionnalité ferme au financement du programme, leurs élus ont probablement développé la conviction que la CCVD et ses bailleurs de fonds continueront à financer le programme en dépit de leur défection. Plus la CCVD et la DAO se considéreront comme pleinement responsables des résultats du programme, plus les contributions financière et physique des acteurs locaux seront difficiles à mobiliser.
- Cette « manne » financière fragilise la position de la Communauté Rurale vis-à-vis de la CTM, qui est le principal interlocuteur du programme. Les deux structures peuvent se retrouver en conflit d'intérêt
- Les absences prolongées des chefs des exécutifs n'ont pas permis de réaliser un exercice de réappropriation normal.

Depuis 2008, et en particulier, depuis la mise en place des nouveaux exécutifs des Collectivités Locales, **aucune action visible de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des élus n'a été réalisée**. L'appui institutionnel s'est principalement concentré durant les missions de la CCVD. Il est apparu nécessaire, dans le contexte local, de prendre en charge en priorité les questions techniques, cela en les considérant comme un préalable à une bonne implication des acteurs locaux. Mais, la CCVD et la DAO ont une claire conscience de la nécessité de s'ouvrir davantage aux acteurs locaux, mais aussi de les impliquer plus fortement (à un moment, la CCVD avait envisagé d'arrêter les réalisations prévues de façon à ce que les Collectivités Locales se conforment à leurs engagements).

Consciente des enjeux d'un nécessaire travail d'animation pour renforcer la gouvernance locale, la CCVD a sollicité l'ADOS pour continuer à exercer la maîtrise d'œuvre de ce volet. L'ADOS a décliné cette proposition. Plus généralement, la CCVD ne peut assurer à elle seule l'appui institutionnel et l'appui technique, sans certitude de pouvoir mobiliser des cofinancements.

Les difficultés de la Maison du Tiangol

Le chantier de la Maison du Tiangol Mangol, aujourd'hui appelée Maison des Energies Alternatives du Tiangol Mangol, a démarré au cours du premier trimestre 2009. Le maître d'œuvre est l'association « La Voûte Nubienne », basée au Burkina Faso. Cet édifice réalisé en voûte nubienne vise un double objectif : l'effectivité d'un centre de ressources sur le thème des énergies alternatives qui intègre des activités d'apprentissage sur les techniques de lutte antiérosive et de conservation des eaux et des sols. A l'heure actuelle, les bâtiments sont en voie d'achèvement, des arbres ont été plantés et un jardin maraîcher a été installé. Le chantier des bâtiments devait également servir de cadre de formation pour des maçons locaux à ces techniques d'habitat adapté aux conditions locales. La quasi-totalité des volontaires initiaux issus des 9 villages ont abandonné le chantier. Les conditions financières proposées et surtout la durée de la formation (18 mois) ne convenaient pas aux entrepreneurs locaux, qui font vivre leur famille de l'activité du bâtiment. Pourtant, la participation des maçons du pays à la construction de la Maison du Tiangol constitue une exigence fondamentale pour la dissémination de la technique (entre autres peu coûteuse et économe en bois,...). Une réflexion large doit s'instaurer autour des modalités de leur implication : la piste de modules courts coïncidant à des temps forts (construction de la voûte nubienne) pourrait être explorée. Enfin, la construction de bâtiments correspondant à la taille des constructions locales pourrait être testée dans certains villages (case de santé,...), afin de mieux faire connaître la technologie.

En tout état de cause, **le volet énergie renouvelable**, qui revêt une dimension régionale (et des opportunités de financement certaines), **ne doit pas occulter la vocation initiale de la Maison du Tiangol: apprentissage et formation relatives aux techniques adaptées de conservation des eaux et des sols**. Il y a toujours danger quand les opportunités de financement prennent le pas sur les demandes locales. Il apparaît important de pouvoir garantir une cohérence globale de la stratégie de coopération.

En dehors de l'ARD et du service départemental de la protection de la nature, les Services Techniques Déconcentrés (STD) se sont peu impliqués dans les actions du programme.

Perspectives

A ce jour, il apparaît **essentiel de remobiliser les collectivités locales et la CTM**. La préparation d'un nouveau programme (2010-2012) constitue une opportunité forte pour cela.

Quatre types d'activités pourraient être envisagés:

- Echange et information autour de la préparation de ce plan de travail, en incluant une recomposition du schéma de partenariat institutionnel (cf. section 3.3).
- Echange sur le contenu des conventions CCVD – collectivités locales et collectivités locales - CTM.
- Appui à la redéfinition du mandat, de l'organisation, du fonctionnement et du financement de la CTM. Il s'agirait de conforter cette structure dans une position de MOE du programme et de la doter d'une organisation qui soit davantage l'émanation des communautés villageoises que celle des élus Collectivités Locales.
- Poursuivre la formation des élus locaux à travers un plan de renforcement en rapport avec les exigences du projet et les impératifs du développement des collectivités locales.

Le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales constitue l'une des principales justifications du programme, et surtout un passage obligé pour assurer la viabilité et la pérennité des résultats (mobilisation d'expertise technique, contribution aux charges d'entretien,...). Un effort important doit être envisagé pour dimensionner le volet renforcement des capacités des acteurs locaux à la hauteur des ambitions apportées en termes de pérennité des résultats et acquis.

3.2.1.2 Développer les activités économiques locales

Ce volet vise à susciter et à appuyer l'émergence d'entreprises locales dont les activités sont en lien avec les besoins du programme, en particulier le tissage et la pose de gabions, le tissage de grillage de clôtures.

Deux GIE ont été mis en place :

- Un GIE de fabrication de grillage à Banaji
- Un GIE de tissage et de pose de gabions.

Des acquis

Des formations ont été dispensées par l'ingénieur conseil de l'ADOS (formation technique de gestion des ravinements, d'appui à l'organisation de chantiers, et appui à la formalisation d'un GIE) et une formation technique a été réalisée en 2009 à Thiès pour 5 membres du GIE de Banaji.

Des appuis ont été apportés aux groupements féminins de Wennody (riziculture), de Kellol, de Tekinguel et de Sinthiou Bamambe (maraîchage). Il s'agit principalement de la pose de clôtures et d'appuis ponctuels tels la fourniture de semences et le transport de fumier (ADESBA – Sinthiou Bamambe).

Un voyage d'étude a été organisé dans la Région de Saint-Louis pour visiter la ferme bovine de Nguigélakh. Il s'agissait de familiariser un certain nombre d'éleveurs de la zone avec les techniques d'élevage intensif. Les éleveurs qui ont été associés à la mission se disent intéressés, mais n'ont pas matérialisé cette intention à ce jour. Toutefois, il apparaît évident que la lutte contre la destruction du couvert végétal et contre l'érosion passe par un meilleur contrôle de la gestion des troupeaux et le développement de pratiques semi-intensives (stabulation).

Une expérience intéressante d'empoissonnement de la mare de Anjery a été réalisée, ce qui est nouveau pour la zone. Elle a permis de collecter 115 kg de poisson en 3 mois. Les performances en termes de production auraient pu être meilleures si la durée de rétention de l'eau avait été plus longue (disponibilité de 5-6 mois d'eau préconisés pour un bon grossissement). En fait, la digue de retenue de ce bas fonds contenait des fuites, ce qui explique la baisse rapide du niveau d'eau. Pour être efficace, la technique de pisciculture nécessite une rétention d'eau d'environ 6 mois qui peut être obtenue soit par un rehaussement de la digue et du déversoir, soit par un surcreusement de la mare. La première solution est onéreuse, la seconde solution est délicate à réaliser car on ne connaît pas l'épaisseur de la couche superficielle imperméable de la mare, donc la hauteur de lame d'eau qui peut être récupérée. Le développement de la pisciculture nécessite donc un approfondissement technique

Le tissage et la pose de gabions ont permis de développer un salariat local. Par exemple, 7100 gabions ont été tissés et posés en 2008, ce qui correspond à une rémunération de 35 500 000 FCFA. Mais, il faut bien être conscient qu'au-delà de financements extérieurs (projet, Ministère de tutelle), la pérennité de cette activité est compromise. Le coût réel d'un gabion (incluant en particulier les frais de transaction qui n'ont pas encore été estimés) devrait évoluer entre 15 000 et 20 000 FCFA. Les dégradations des ouvrages, liées à l'imprévisibilité des pluies sont inévitables. En cas de fortes crues, l'entretien des ouvrages n'est ni à la portée des villages, ni à celle des Collectivités Locales.

Le programme a démontré une forte volonté de développer des activités économiques pour les villages et les jeunes, et d'autre part d'agir sur les questions de sécurité alimentaire.

Le volet économique (et sécurité alimentaire) constitue un enjeu stratégique pour la poursuite du programme. Il est considéré comme tel tant par la CCVD, que par l'association DAO, que par les partenaires locaux. Mais il s'agit de bien se rendre compte que la réalisation d'ouvrages constitue seulement un moyen. Ce sont les résultats induits qui vont justifier l'entretien et la consolidation des aménagements (récupération de terres, utilisation de l'eau à des fins productives,...). Ce sont également les activités économiques qui vont fixer les jeunes et les motiver à vivre de leur milieu tout en le protégeant.

Des difficultés

Les modalités de mise en œuvre de certaines de ces actions restent en déphasage avec la philosophie du programme qui ne se donne pas « le droit à l'échec ». L'erreur a probablement été de s'engager sur un volet d'activité trop large, par rapport à la taille de l'équipe sur place, qui certainement ne peut pas rassembler toutes les compétences, mais qui doit se donner les moyens de ses ambitions. Dans une démarche de programme collaboratif (« donnant-donnant¹⁰ »), la philosophie reste toujours d'avancer ensemble (un dialogue permanent est nécessaire pour bien appréhender contraintes, opportunités, solutions et partage de responsabilités).

A titre d'illustration, le GIE de Banaji est confronté à différentes difficultés d'ordre :

- Organisationnel. Un GIE a été créé qui regroupe l'ensemble des chefs de ménages du village. Ces chefs de ménages sont parties prenantes des décisions. 5 membres du GIE volontaires ont été retenus pour faire fonctionner l'activité grillage. Ils assurent donc la totalité du travail requis. La gestion de l'activité, le prix de vente et la marge des « ouvriers » est décidée par le bureau du GIE. Le président gère la caisse, mais est souvent absent. De fait, les 5 personnes qui conduisent l'activité productive ont une autonomie très faible et sont régulièrement bloqués par les pannes de matériel, dont ils ne peuvent assurer les réparations à partir des marges peu motivantes qui leur sont accordées. Cette activité ne peut être viable avec une organisation aussi confuse et déséquilibrée.
- Technique (pannes récurrentes du matériel), de gestion (la maintenance ne couvre plus les charges récurrentes, le coût des équipements n'est pas connu, le groupement calcule son prix de vente par intuition parce qu'il ne peut et ne sait pas exploiter les données comptables qu'il tente de consolider,...),

¹⁰ Terme utilisé par le maître d'œuvre pour préciser sa méthode d'intervention.

- Commercial (absence de stratégie commerciale, le concurrent direct basé à Matam, qui travaille sur des volumes importants propose le mètre linéaire à 1500 FCFA contre 1650F pour le GIE).

Cet exemple démontre bien la complexité d'une approche entreprise.

Le périmètre maraîcher de Kellol qui a été clôturé, n'est pas exploité, parce qu'un périmètre clôturé avec puits a été implanté préalablement à quelques dizaines de mètres du second. Il n'est pas réaliste de demander aux femmes de transporter de l'eau par bidon sur 300 mètres pour arroser des parcelles. L'investissement réalisé aurait probablement été mieux justifié sur une autre activité (amélioration de l'exhaure,...). En fait, l'activité a été réalisée parce qu'elle avait été préalablement planifiée par l'équipe du programme. Face au retard que l'activité a pris, le village s'est tourné vers une autre opportunité de partenariat pour réaliser ce microprojet. En dépit de la réalisation du périmètre maraîcher, le programme n'a pas voulu remettre en question ses prévisions initiales.

Les femmes de Wennody expriment une forte attente pour la construction d'un puits qui leur permettrait de réaliser des activités de contre saison sur le périmètre clôturé. Certes, les gains de production sur le riz qui ont été mis en avant dans le bas fonds de Wennody après la réalisation de la clôture sont importants, mais ils sont davantage imputables à la reprise de la pluviométrie qu'à autre chose. Pour les femmes, la justification d'une clôture est davantage liée aux activités de contre saison, ce qui explique cette demande pressante pour la réalisation d'un puits. L'équipe de programme gagnerait à aller au-delà des ouvrages consentis et à se concentrer sur les résultats que ces ouvrages doivent induire.

Ces expériences ne doivent pas masquer les importants bénéfices occasionnés par le programme, mais plutôt **appellent à prendre rapidement du recul par rapport à la stratégie économique:**

- Il est nécessaire de **poser une vision du développement de l'activité économique locale et de l'appui que le programme pourra apporter**. Une stratégie claire d'accompagnement des initiatives doit être définie (le programme ne pourra pas répondre à toutes les sollicitations et ne doit pas le faire, mais il est important de communiquer sur ce qu'il fera pour ne pas décevoir). Un groupement composé principalement d'analphabètes doit se familiariser à des outils de gestion simples et accessibles. Les décisions prises par les groupements doivent être documentées tant sur le plan économique (connaissance du marché,...), que sur le plan commercial (choix des fournisseurs, promotion, fixation des prix,...), que sur le plan technique (amélioration de la qualité, réduction des coûts de production,...). Cela impose un travail de collecte d'information, d'animation (l'aide à la décision collective, ne s'improvise pas,...). Au même titre que pour la pause des gabions, des formations et un suivi régulier sont nécessaires pour que le porteur de projet s'approprie son outil.
- Les innovations proposées doivent être évaluées tant sur le plan technique, économique, social et organisationnel de manière à juger des conditions de leur viabilité avant d'être diffusées (par exemple, il est prudent de faire une évaluation fine du GIE grillage avant de diffuser les « grillageuses »,...).
- Autant que possible, les services techniques locaux doivent être associés.
- Une information relative au fonds d'appui aux initiatives locales (ESSIDEC) devrait être réalisée (réunion d'information organisée par l'ESSIDEC), de manière à ce que

les promoteurs locaux puissent chercher des solutions pour le financement de leur activité.

3.2.1.3 Réguler l'écoulement du bassin versant et lutter contre l'érosion hydrique

Dans ce volet il est question d'une part de mieux répartir l'eau à l'intérieur du bassin versant en mettant en place des ouvrages de régulation et en réparant les ouvrages endommagés, d'autre part de mener des actions de lutte anti érosive (cordons pierreux, gabions,...).

Des acquis

Les travaux réalisés par le programme sont :

- Réalisation des ouvrages de régulation d'Andiery et de Gourel Hadj (2001-2002);
- Construction de la digue de Daiba,
- Construction des digues de Bangassi et de Andiéry.
- Construction des ouvrages en gabion de Gourel Hadj II, Wennody 1,2,3 et4, Kellol I et II, Andiery II.
- Réalisation d'un radier non submersible à Wennody
- La reprise des digues de Bangassi, Kellol , Gourel Hadj 1 et de Daiba (2007).
- Réparation des ouvrages de Wennody et de Gourel Hadj II (2008)
- Entretien des ouvrages en béton armé de Wennody 1et 2, Gourel Hadj 1 et Andiery (2008)
- Entretien des ouvrages de Gourel Hadji 2, Wénody 1,2 et 3, (2009/2010)
- Réalisation des ouvrages en gabion de Wennody III et de Andiery 2 (2008)

En termes de lutte antiérosive, les réalisations sont décrites à la suite :

	Gabions	Cordons pierreux (m)	Bouchon /enrochement
2002-2003	35	411	22
2007	155	5556	23
2008	115	2628	22
2009	378	1462	13
Total	683	10057	80

Un stage d'étudiant de première année de l'ENGEES de Strasbourg a été réalisé au cours du premier semestre 2009. Il a permis de réaliser un premier travail de capitalisation sur l'aménagement hydraulique du Tiangol Mangol.

En 2008, il a été décidé de renoncer aux ouvrages en béton au profit des ouvrages en gabion. Les dégradations occasionnées par les crues sur les ouvrages en béton ont été assez sérieuses et les coûts de réparation très élevés. Ce choix technologique est effectivement pertinent, car il permet de mobiliser la main d'œuvre locale et améliore les conditions d'entretien, tout en réduisant les coûts des ouvrages. En revanche, **les études relatives au dimensionnement des ouvrages en gabions sont aussi exigeantes que celles des ouvrages en béton.** Il serait dangereux de croire qu'une ingénierie de génie civil ou rural ne soit pas nécessaire pour concevoir de nouveaux ouvrages.

Le tableau récapitulatif de la pluviométrie ci-dessous montre que ces deux dernières années la pluviométrie a gagné en quantité et en qualité (meilleure répartition, pluies de moindre intensité). Cette tendance peut s'inverser rapidement. Les risques de dégradation sont importants si les pluies de forte intensité surviennent en juin ou juillet (indice de ruissellement très élevé sur sol nu ou faiblement couvert).

Année	Pluviométrie (mm)	Nb jours de pluie	Date première pluie	Date dernière pluie
Station de Kanel				
2003	449	36		
2004	491	24	28-juin	02-oct
2005	435	25	22-juin	05-oct
2006	315	25	12-juin	16-oct
2007	461	25	13-juin	04-oct
2008	656	38	14-mai	21-oct
2009	494	30	14-juin	17-oct
Station de Sinthiou Bamambe				
2008	628	29	01-juin	21-sept
2009	603	32	17-juin	21-sept

(Sources : ASECNA Sinthiou Bamambe et Kanel).

Des difficultés

Le contexte topographique et géomorphologique (importance des sols battants) du bassin versant du Tiangol Mangol impose une grande prudence dans le calcul et l'implantation des ouvrages. Les calculs d'ouvrage et les types de conception ne peuvent être improvisés. Les dégâts qui ont été provoqués dans les années 2005-2007, sont probablement davantage liés à une insuffisante appréciation du régime hydrologique du cours d'eau, qu'à un mauvais remplissage des gabions (même si ce facteur n'est pas à négliger). Les courtes séquences pluviométriques montrent qu'une année sur 3, on observe une pluie journalière d'environ 100 mm (station de Kanel). Lors des visites de terrain, sur les sites d'ouvrage, les paysans qui ont accompagné la mission ont décrit les crues importantes qu'ils observaient régulièrement. Sur certains sites, les ouvrages déversants doivent absorber des lames d'eau de 1,5 à 2 m. Les ouvrages en gabion ne peuvent absorber de telles crues sans dommages. Ces ouvrages, eux-mêmes étaient contournés par certaines crues, ce qui amplifie les risques d'affouillement et de dégradation.

Pouvoir contrôler l'érosion impose de stopper les écoulements avant qu'ils ne prennent de l'intensité et de la vitesse. Beaucoup de dégradations d'ouvrages sont consécutives au déversement d'une lame d'eau ayant atteint une intensité trop forte, et à leur contournement simultané par la crue. Cela suppose de renforcer les actions mécaniques (cordons pierreux ou technique assimilée,...) et biologiques à l'amont du bassin versant.

Il est rare qu'une pluie touche l'ensemble d'un bassin versant de taille aussi élevée avec une même intensité en tous ses points. Mais, de manière très empirique, pour absorber une crue de 100 m³/seconde (ce qu'est capable de produire un bassin versant de 30-40 km² avec une pluie de 90-100 mm avec une durée de corps durerait environ 1H00 – 1H30), il serait nécessaire

d'avoir une digue déversante en courbe de niveau de 250 à 300 m de long (en gabion)¹¹. Au niveau du Tiangol Mangol, peu de sites permettent un tel étalement de crue.

De même, certaines digues présentent un profil transversal incurvé. Cela peut favoriser les effets de cisaillement, car la lame d'eau n'est pas inégalement répartie, et donc les ruptures de gabions, puis de digues. Enfin les ouvrages s'ensablent très vite. En conséquence, quand ils sont colmatés, la vitesse des crues d'intensité forte n'est que très faiblement réduite. Il aurait été utile de poser des digues filtrantes à l'amont des ouvrages en béton (une digue en pierre posées est souvent suffisante pour stocker le sable).

Les déficits de conception induisent généralement des charges de maintenance élevés. En revanche, un ouvrage en gabion bien conçu peut passer plusieurs années sans dégâts.

Il s'y ajoute que **les moellons nécessaires à la confection des gabions et des cordons pierreux commencent à disparaître de la zone**. Les coûts de transport pour les acheminer sur la zone deviennent importants. Néanmoins, dans certains sites les engins permettront de mettre à nu un certain nombre de gisements de pierres par simple grattage du sol. Cela questionne effectivement la réalisabilité de l'action à une échelle plus importante, en particulier l'extension des cordons pierreux. Des adaptations technologiques semblent nécessaires en matière de lutte antiérosive (lutte biologique).

Des forces

Ces remarques techniques ne remettent pas en question les options d'aménagement prises, mais imposent une certaine prudence dans le travail de systématisation des ouvrages. Ces aménagements ont produit un certain nombre de résultats essentiels :

- Sur le plan technique :
 - o Ralentissement des écoulements, amélioration de l'infiltration et rehaussement de la nappe.
 - o Réhabilitation de terres de décrue et développement des spéculations de contre saison.
 - o Circulation entre les villages améliorée en saison des pluies.
 - o Interruption des inondations dans certains villages (Daiba).
- Sur le plan social, ces actions ont permis :
 - o Aux communautés d'engager une réflexion collective pour résoudre un problème commun.
 - o De créer de l'emploi, des revenus et de développer une expertise technique locale (tissage, pose,...).

Les résultats restent variables d'un village à l'autre, mais également des tensions latentes ont été observées. Celles-ci sont principalement liées au fait que certains villages aient bénéficié de moins d'actions que d'autres (Tekinguel), que les chantiers mobilisent plus d'ouvriers rémunérés dans certains villages que dans d'autres (le village de Wennodi est considéré comme privilégié) et qu'un certain nombre d'engagements ne soient pas tenus ou tenus tardivement. Un travail d'animation plus approfondi semble nécessaire dans des villages comme Kellol et Tekinguel. Les différentes causes de mécontentement ont leurs raisons, mais elles nécessitent d'être mieux communiquées, mieux gérées.

¹¹ Cela correspond à des estimations de crues réalisées dans le département de Bakel dans les années 1980.

Les barrages de Bangassi et de Anjery ont permis de stocker des quantités d'eau supplémentaires au niveau de dépressions naturelles. Une opération d'empoisonnement a donné de bons résultats. En revanche l'excès d'eau accélère l'acidification des sols à forte teneur argileuse, et ne permet plus la réalisation de cultures de décrue. De tels aménagements sont effectivement davantage destinés à abreuver le bétail. L'option pisciculture mérite d'être confirmée¹² par des analyses plus poussées.

3.2.1.4 Restauration du couvert végétal

Ce volet vise principalement à restaurer le couvert végétal et à disséminer la technique de fourneaux améliorés.

En matière de reboisement, les résultats ont été les suivants :

- 2007 : 4217 plants distribués (11 espèces).
- 2008 : 7974 plants mis en terre.
- 2009 : 11 830 plants distribués (14 espèces).

L'extension des plantations en 2009 est principalement liée à l'amélioration de la logistique du programme (véhicule pick-up).

Cette action a mis du temps à se concrétiser. Les mises en défens réalisées à Wennody et Bangassy constituent des références. Des primes ont été versées aux producteurs ou groupements qui avaient entretenu leurs plantations. L'intérêt de la protection biologique contre l'érosion est primordial. Menées à petite échelle, ces actions ont un effet réduit. Néanmoins, la diffusion des expériences réussies est susceptible de développer les initiatives. En fait, le travail de sensibilisation initial a peu convaincu les ménages. Le reboisement implique un investissement financier et humain important (gestion des zones de parcours, protection des arbres, arrosage). Les expériences positives constituent à ce jour un bon support d'animation et de sensibilisation. Mais il est impossible de promouvoir les activités de reboisement si on occulte les questions relatives à la gestion de l'activité élevage (en particulier des zones de parcours), sur lesquelles il est nécessaire d'agir.

Le reboisement peut s'envisager de deux manières : plantation d'espèces sélectionnées ou mise en défens simple, moins coûteuse, qui permet la recolonisation progressive du périmètre par des espèces autochtones. Cela peut permettre d'atténuer le problème d'accès à l'eau pour arroser les plants des villages à l'amont du bassin versant. La mise en défens reste néanmoins incontournable. Ici, le reboisement entre en concurrence directe avec l'élevage.

Des acquis

La lutte contre les feux de brousse constitue une priorité pour la communauté rurale de Ndendory et les services techniques, qui souhaitent parallèlement établir des conventions locales

¹² Une telle opération nécessite une disponibilité en eau d'environ 6 mois. Le surcreusement de mare est une option à mesurer avec grande prudence. D'une part, il s'agit de ne pas toucher l'horizon sableux dont on ne connaît pas la profondeur sous peine d'accélérer l'infiltration, d'autre part certaines espèces de poissons (silures) ont besoin de la couche argileuse pour croître.

64 km de pare feux ont été réalisés. L'arrivée des engins de la DAO constitue une opportunité pour mieux gérer ce problème. Ce type de matériel fait effectivement défaut dans la Région. Le programme a développé des relations partenariales très positives avec le service des eaux et forêts de Kanel, qui fournit du matériel végétal et effectue des missions d'appui.

136 fourneaux améliorés ont été construits en 2008 et 53 en 2009 (45 réparés). Cette technologie est aujourd'hui parfaitement appropriée par les ménages, certes à des échelles différentes selon les villages (les fours améliorés ne sont pas adaptés lorsque le combustible est de la bouse de vache). L'innovation est tellement adoptée et maîtrisée que chaque fois que le fourneau se détruit du fait des pluies, la réparation est tout de suite faite. Dans certains villages, les ménages se sont orientés vers des technologies plus durables, plus résistantes aux pluies (fours améliorés en fer transportables).

3.2.1.5 Education au développement et à l'environnement au Nord et au Sud

Différentes activités ont été menées :

- Partenariat inter écoles entre l'école Brossolette de Valence et l'école de Daiba. Des animations ont été réalisées pour permettre aux enfants du CE2 de l'école de Valence de mieux comprendre l'environnement de ceux de l'école de Daiba. Parallèlement les enfants des 2 écoles ont échangé des documents.
- Education au développement et à la citoyenneté dans les écoles du Val de Drôme. Trois animations ont été réalisées par l'ADOS en relation avec des organisations spécialisées.

3.2.1.6 Capitaliser et communiquer sur les résultats du programme

C'est là un moment important de la vie du programme qui fait de l'apprentissage et de la réalisabilité des principes majeurs

Des acquis

Un film présentant les résultats du programme a été réalisé en 2006 et réactualisé en 2007. Ce film a été largement diffusé. En 2010, un document de capitalisation de l'expérience Tiangol Mangol 1995-2008 a été rédigé par l'ADOS, mais n'a pas encore fait l'objet de diffusion.

Les activités du programme sont partagées au cours de réunions de coordination organisées par la Préfecture ou la Région. Cela est susceptible de permettre aux différents participants (services techniques) de s'informer mutuellement.

Le programme a surtout produit des rapports factuels. La DAO se propose aujourd'hui d'établir des rapports à des échéances moins rapprochées, mais plus analytiques. Il serait utile que ses rapports soient communiqués aux 2 MOA locaux. La Commune de Sinthiou Bamambe vient de se doter d'un centre de documentation qui mériterait d'être alimenté.

Des faiblesses

Les services techniques locaux au triple plan local, départemental et régional sont très peu informés de la substance du programme et de ses évolutions. Abstraction faite des comités

villageois, les structures de représentation des populations comme les organisations de producteurs, les « *feddés* » ou classes d'âge avouent aussi leur sous information.

Les actes posés ne sont pas documentés ! Il n'y a pas de traçabilité sur les formations dispensées, les suivis effectués surtout sur les aspects qui touchent à la gestion du bassin versant.

A retenir

Le programme a permis l'émergence de dynamiques villageoises fortes. Un service technique compétent est présent au niveau de chaque village. En revanche, la CTM ne fonctionne plus et les Collectivités Locales renouvelées en 2009 sont faiblement engagées dans la réussite du programme. Les Collectivités Locales sont soumises à des contraintes de gouvernance (les principaux élus sont peu présents) et financier (budget restreint). Depuis 2008, aucune action visible de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des élus des Collectivités Locales n'a été réalisée.

La Maison du Tiangol Mangol vise un double objectif : centre de ressources sur le thème des énergies alternatives et centre d'apprentissage sur les techniques de lutte antiérosive et de conservation. Les formations programmées de maçons locaux aux techniques de construction adaptées (voute nubienne) sont un échec. Les modes de leur implication, ainsi que les protocoles de formation ont été mal définis. La dissémination locale de la technique (peu coûteuse, économe en bois,...) n'est pas assurée. Une réflexion doit s'instaurer pour inverser cette tendance. Le volet énergie renouvelable introduit récemment, correspond plus à une opportunité de financement qu'à une demande locale. Cette double vocation de la maison ne doit pas occulter sa mission initiale qui répond à une demande forte : apprentissage et formation relatives aux techniques adaptées de conservation des eaux et des sols.

Le programme a démontré une forte volonté de développer des activités économiques pour les villages et les jeunes, et d'agir sur la sécurité alimentaire. L'entretien et la consolidation des aménagements sont liés à leurs résultats induits pour les bénéficiaires. L'équipe du programme n'est pas suffisante pour prendre en compte toutes les dimensions du volet économique. Les fonctions d'animation, d'analyse de marché, en particulier sont essentielles. Un travail d'évaluation fine des opérations initiales est nécessaire avant de diffuser les expériences (grillage, tissage de gabion, pisciculture,...).

De nombreux ouvrages d'aménagement du cours du Tiangol Mangol et de lutte anti érosive ont été réalisés. Les résultats sont importants : amélioration de l'infiltration et rehaussement de la nappe, réhabilitation des terres de décrue, circulation entre les villages améliorée en saison des pluies, prévention des inondations, création d'emplois et de revenus, développement d'une expertise locale. L'abandon de la technologie béton au profit du gabion est pertinent car il permet de mobiliser la main d'œuvre locale et améliore les conditions d'entretien des ouvrages. Toutefois, considérant l'ampleur des phénomènes hydrologiques dans la zone, un accent important doit être accordé à la lutte antiérosive mécanique et biologique pour consolider les résultats.

Le reboisement constitue un enjeu important de développement durable, mais il est confronté à une difficile cohabitation avec l'activité élevage difficilement contrôlable et non prise en compte dans ce programme. La réussite des mises en défens forestières réalisées à Wennody et Bangassy constituent des références intéressantes à diffuser. Le service des eaux et forêts de Kanel est bien impliqué dans cette opération. La lutte contre les feux de brousse est une priorité locale et régionale, confrontée à l'insuffisance des moyens mécaniques. L'arrivée des engins de la CCVD constitue une opportunité pour mieux gérer ce problème.

La technologie des fourneaux améliorés est aujourd'hui appropriée par les ménages, qui dans certains villages se sont orientés vers des technologies plus adaptées à leurs besoins.

3.2.2 Démarche de mise en œuvre du programme

Dans cette section seront présentées les grandes lignes de la démarche des opérateurs avec les communautés et Collectivités Locales. Cette démarche de travail sera analysée en perspective de changements opérés en termes de stratégie, durant une phase critique pour le programme.

Le programme de coopération décentralisée du « Tiangol Mangol » implique deux organisations de développement du Nord investies de la mission d'appuyer une collectivité locale et une organisation d'appui du Sénégal (CTM). Par le biais d'activités de renforcement de capacités, cet appui se veut dégressif pour qu'à terme la partie sénégalaise s'occupe rationnellement le champ du développement local à la satisfaction des communautés de base.

De façon générale, on note une présence significative de la CCVD et de l'ADOS dans la conception et la mise en œuvre du « Tiangol Mangol ». Sans doute qu'au démarrage d'un programme aussi nouveau et aussi complexe était-il nécessaire que d'une part la CCVD en tant que MOA chargé de « dynamiser » le Conseil rural à travers des compétences en gouvernance, d'autre part ADOS en sa qualité d'opérateur investi de la mission d'outiller les organisations dans la conduite du développement local, devaient prendre suffisamment de relief pour que leurs partenaires locaux (collectivités locales, Commission Tiangol) s'inscrivent progressivement dans une dynamique de prise en charge de leur propre développement.

L'ADOS, par le truchement de son dispositif local conséquent (un cadre sur place, une équipe mobilisable en appui et en fonction des besoins basée à Matam) a gagné en légitimité et a appuyé la CTM au double plan technique et organisationnel. Cette commission s'est retrouvée assez régulièrement, a établi des plans d'actions qu'elle s'est évertuée à suivre. Cette époque est considérée par les communautés de base et les élus locaux en charge du développement de la zone comme des moments importants de réflexion collective, de mutualisation des connaissances et de réflexion prospective sur les conditions d'appropriation des initiatives inscrites dans le « Tiangol Mangol ». L'ADOS a également appuyé une démarche d'élaboration du plan de développement local, qui était plus englobante.

S'agissant des assemblées villageoises, elles constituent effectivement des lieux privilégiés d'échange et de concertation, par où passent les informations et où sont prises les décisions concernant le village. Il s'agit ici du principal lieu d'animation du programme. Les comités constituent le lien entre le village et la CTM, mais leur mode de fonctionnement est inclusif. Ces assemblées villageoises et leurs comités constituent « la fondation » du programme et le principal acteur de la pérennité de ses résultats.

La CTM et ses commissions thématiques jouent un rôle d'interface, entre les communautés, la Collectivité Locale et le programme. Elle est aussi la voie par laquelle le programme fait circuler l'information et sollicite des décisions (hiérarchisation des priorités, calendriers, décisions sur des mesures d'accompagnement,...). Chaque village désigne deux représentants, mais ceux-ci sont fréquemment facteur de rétention de l'information. Certains villages ont l'impression d'être mis devant le fait accompli pour certaines décisions (montant des rémunérations, constitution des équipes de chantier,...). L'absence de documentation, l'impossibilité à systématiser les conclusions issues des rencontres de la CTM, l'incapacité à restituer exhaustivement les résultats constitue un handicap à une bonne circulation de l'information. Le travail d'animation appelle un investissement spécial sur la capacité des différentes instances à se retrouver, à communiquer, à se définir une vision, à dégager des

orientations stratégiques dans lesquelles elles se reconnaissent, à s'inscrire dans des dynamiques qui améliorent les conditions de vie des acteurs dans leur diversité, à mutualiser leurs expériences, à provoquer et à animer des réflexions collectives sur leur vécu.

L'appréciation des besoins financiers relatifs au fonctionnement de la CTM s'est davantage focalisée sur le frais de vie de ses membres (frais de déplacement, repas,...), que sur ses besoins de fonctionnement en tant qu'institution en charge des fonctions de développement.

Le travail d'information des collectivités locales a été davantage formalisé (envoi de courrier, de compte rendu, etc.).

Dans l'ensemble, les communautés villageoises, largement impliquées dans les différentes étapes d'élaboration et de mise en œuvre du programme (ainsi que du PLD) émettent un avis nuancé, mais positif. Elles estiment que jusqu'à fin 2008, leur association au processus a été importante, riche, mais également lourde à supporter. Le temps important consacré aux débats a significativement retardé la mise en œuvre des réalisations, et d'une certaine façon a joué un rôle démobilisateur. La participation aux réunions était moins attentive parce qu'un certain nombre de chefs de ménages avaient le sentiment d'y perdre du temps.

L'année 2008 consacre un changement d'opérateur ; la DAO prend la place d'ADOS. Le contexte s'est ensuite complexifié avec précisément :

- Un nouveau redécoupage territorial avec de nouvelles élections locales ;
- L'avènement de nouveaux conseillers majoritairement inaccessibles à la langue française.

Les conséquences d'une telle situation sont assez préjudiciables aux acteurs de base. Tout se passe pour les maîtres d'ouvrage associés (CCVD, Collectivités Locales sénégalaises) comme si cette nouvelle donne n'appelle pas des actions de remobilisation particulière en termes d'informations, de redéploiement organisationnel et de formation :

- Les conventions ne sont pas réactualisées. Elles continuent à être rédigées dans un style et un format inaccessibles à des conseillers ruraux et des conseillers municipaux majoritairement non alphabétisés en français et de surcroît exerçant leur premier mandat électif
- Parce qu'ils ignorent jusqu'à l'existence des conventions, les conseillers versent dans un attentisme qui affecte largement la qualité des missions des comités villageois et de la Commission Tiangol
- S'agissant de la CTM, elle a proprement baissé les bras ; ses réunions ne se tiennent plus et les occasions de concertation et de mutualisation inhérentes à un programme articulé sur les principes de bonne gouvernance ne s'offrent plus aux comités villageois qui se réfugient dans des stratégies strictement villageoises

Face à ces défaillances des collectivités locales et de la CTM, la tentation est grande pour le nouveau MOE (DAO) d'occuper totalement le terrain et de réaliser seul les activités inscrites dans le « Tiangol Mangol ». « Isolée » vis-à-vis de son partenaire naturel (CTM) et nouvelle venue dans le paysage du Tiangol, la DAO est quelque part contrainte de produire des résultats pour acquérir sa légitimité. Ces résultats prennent du relief dans le champ de la restauration hydraulique du bassin versant du Tiangol. Pour certains segments, on verse dans des logiques d'entreprise en privilégiant les résultats au détriment des processus. On construit des ouvrages, on tisse des grillages, on pose des gabions ! Bref, la technique prend le pas sur toutes les questions liées à la prise en charge par les populations des acquis du programme.

De manière générale, la position des Collectivités Locales ainsi que de la CTM, minés par des problèmes de gouvernance interne (exposés plus haut), continue à se fragiliser au profit de la CCVD et de la DAO. La nature ayant horreur du vide, les choix en matière de développement, ainsi que les décisions sur les grandes questions qui rythment la vie du programme se prennent principalement au Nord. Ces pratiques sont en rupture avec la philosophie et les principes du programme. Cette situation n'est pas de nature à stimuler les parties sénégalaises, à attester de la viabilité des attendus d'une coopération décentralisée.

Mais au-delà de toutes ces considérations, il importe d'affirmer que les acquis du programme continuent de faire naître de très grands espoirs. Le Tiangol d'ordinaire dégradé est aujourd'hui substantiellement corrigé. Pour les services techniques, les élus locaux et les communautés de base, le programme reste un référentiel, un formidable cadre d'apprentissage à la gestion du développement local. Cette dimension doit être fortement préservée et renforcée. La CCVD et la DAO ont une claire conscience de la nécessité de s'ouvrir davantage aux collectivités locales de Sinthiou Bamambe et de Ndendory, aux services techniques locaux, aux structures de représentation des populations. Ceci a été fortement noté durant la mission d'évaluation.

A retenir

La présence de la CCVD et de l'ADOS dans la conception et la mise en œuvre du « Tiangol » est significative. Cela était nécessaire pour un programme aussi innovant. Les deux premières phases du programme ont été pour les élus locaux et les responsables locaux des moments importants de réflexion collective, de mutualisation des connaissances et de réflexion prospective.

Les assemblées villageoises principal lieu d'animation, et leurs comités constituent « les fondations » du programme et le principal acteur de la pérennité de ses résultats.

La CTM et ses commissions thématiques qui jouaient un rôle d'interface, entre les communautés, la Collectivité Locale et le programme ne sont plus fonctionnelles. Le travail d'animation aurait mérité, d'insister sur le renforcement de compétences socio-organisationnelles au niveau des villages afin de consolider la CTM et la rendre davantage redevable vis-à-vis de sa base.

Les communautés villageoises, largement impliquées émettent un avis nuancé, mais positif sur le programme. Elles estiment que jusqu'à fin 2008, leur association au processus a été importante riche, mais également lourde à supporter. Le temps important consacré aux débats a significativement retardé la mise en œuvre des réalisations et a pu jouer un rôle démobilisateur. L'année 2008 consacre un changement d'opérateur dans un contexte difficile Cette situation n'a pas induit d'actions de remobilisation en termes d'informations, de redéploiement organisationnel et de formation.

Face aux défaillances locales, la tentation est grande pour la CCVD et le nouveau MOE (DAO) d'occuper totalement le terrain et de réaliser seuls les activités inscrites dans le « Tiangol Mangol ». Pour certains segments (aménagement), on verse dans des logiques d'entreprise en privilégiant les résultats au détriment des processus. Une telle pratique est en rupture avec la philosophie et les principes fondateurs du programme.

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

3.3 Appréciation de l'intervention sous l'angle de l'appui institutionnel

Cette partie rend compte de la qualité des dispositifs institutionnels jusqu'à présent mis en œuvre. Il s'agit de documenter les situations qui ont prévalu et les évolutions qui se sont imposées. A partir de cela, les indispensables solutions seront proposées.

Le partenariat entre la CCVD et les deux Collectivités Locales sénégalaises (Communauté Rurale de Ndendory et Commune de Sinthiou Bamambe) vise à appuyer ces dernières à mettre en œuvre leurs stratégies et plans de développement. Cela est défini dans les différentes conventions générales de coopération décentralisée qui ont été signées à ce jour. Cette coopération regroupe 3 grands objectifs :

- Soutenir le processus de décentralisation en aidant les collectivités à exercer leurs compétences.
- Améliorer le cadre de vie de la population en favorisant les initiatives définies dans le cadre des plans locaux de développement des collectivités locales partenaires.
- Mener des actions dans la CCVD afin de développer les relations entre la population drômoise et la population des collectivités locales partenaires.

Deux 2 axes d'intervention sont déclinés :

- La restauration hydraulique du bassin versant du Tiangol Mangol
- La réalisation de la maison des énergies du Tiangol (la définition de ce deuxième axe est assez récente).

Les conventions cadres précisent également les rôles des différents acteurs. Le programme de coopération décentralisée est réalisé sous co-maîtrise d'ouvrage de la CCVD et des collectivités locales sénégalaises. Une Commission Tiangol Mangol (CTM) constituée d'élus et de représentants des villages ciblés assure, pour le compte des maîtres d'ouvrage, le suivi du programme. Elle joue ici un rôle de maître d'ouvrage délégué. La maîtrise d'œuvre du programme a été assurée par l'ADOS de 2001 à 2008 et par la DAO depuis fin 2008. Ces deux associations ont travaillé en étroite collaboration avec la CTM et se sont appuyées au niveau de chaque village sur des comités villageois, qui jouent aujourd'hui un rôle d'opérateur. La maîtrise d'œuvre pour la construction des bâtiments de la maison des Energies du Tiangol est assurée par l'association La Voute Nubienne.

Ce dispositif institutionnel a peu évolué au cours des 3 premières phases du programme (cf. tableau à la suite).

	Collectivité (s) Locale(s) sénégalaises	CCVD	ADOS/DAO	CTM
Phase 1	MOA officiel, prend les décisions d'orientation.	MOA exécutif, assure le financement du programme. Informe et échange avec la CR pour la prise de décision. Mobilise des compétences.	MOE, assure l'animation et la mise en œuvre du programme	Assure le suivi de la mise en œuvre du programme <i>Elle est constituée de 2 délégués par village. Elle est mise en place et renouvelée sur décision du conseil rural.</i>
Phase 2	MOA officiel (propriétaire du programme). Elle prend les décisions d'orientation, en cohérence avec son PLD. Les décisions sont prises en conseil rural Elle délègue la MOE.	MOA exécutif. La CCVD finance, coordonne et paie les actions. Elle informe et échange avec la Communauté Rurale pour prendre les décisions stratégiques.	MOE, assure la mise en œuvre et le suivi du programme (dont financier). Le MOE accompagne les structures locales	Assure le suivi de la mise en œuvre du programme
Phase 3	MOA associés. Elles prennent les décisions d'orientation, en cohérence avec les PLD. Elles assurent la cohérence et la mise en relation avec les partenaires. Les décisions sont prises en conseil rural et municipal. Elles délèguent la MOE.	MOA exécutif. La CCVD finance, coordonne et paie les actions. Elle informe et échange avec la Communauté Rurale pour prendre les décisions stratégiques Elle s'appuie sur la CTM dans l'exécution du programme Elle délègue la MOE	Mandatée par la CCVD, assure la mise en œuvre et le suivi de l'opération (dont financier). Accompagne les structures locales.	Assure le suivi de la mise en œuvre du programme

Néanmoins un certain nombre de points méritent d'être discutés :

- Le statut des collectivités sénégalaises s'est mué de MOA « officiel » (2001 à 2007) à un concept de MOA « associé ». En théorie, le MOA, propriétaire des réalisations, définit la stratégie dans laquelle s'inscrit le programme (PLD), décide du contenu de ce programme, le finance, choisit et contrôle le MOE (en s'appuyant éventuellement sur une structure désignée). Dans les faits, le Conseil Rural ne finance pas le programme, hors le fonctionnement de la CTM (ce qui n'est plus assuré actuellement). Ce financement est assuré quasi intégralement par le biais de la CCVD, MOA exécutif, qui rend compte aux autres partenaires financiers. Le MOE assure un suivi financier des réalisations pour le compte de la CCVD. De même, un comité de pilotage du programme se tient régulièrement dans la Drôme, mais non au Sénégal, ce qui dévalorise la position de MOA des Collectivités Locales sénégalaises. **L'exercice de la MOA ne sera effectif que lorsque que les financements seront mis en œuvre par les collectivités locales sénégalaises, inscrits dans leurs budgets, votés en conseil rural et municipal.** Arriver à ce point implique bien entendu de développer une stratégie de renforcement des capacités adaptée, progressive et prudente.
- Les collectivités locales sénégalaises censées déléguer la MOE, ne sont liées contractuellement au maître d'œuvre que par l'intermédiaire de la CCVD. Bien qu'en

position de maître d'ouvrage, elles n'ont pas été parties prenantes dans le changement de maître d'œuvre. En tout état de cause, le choix d'un maître d'œuvre en charge d'accompagner au renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des Collectivités Locales sénégalaises, impose à la fois qu'il soit choisi par les Collectivités Locales concernées et qu'il contracte directement avec elles (ce qui n'exclut ni une contractualisation simultanée avec la CCVD, ni un contrôle de qualité exigeant de la part de celle-ci).

- **En théorie, la CTM joue un rôle de MOA délégué mandaté par les Collectivités Locales**, mais aussi par les citoyens des villages ciblés qui y disposent de représentants. Dans le quotidien, la CTM joue plus un rôle de MOE associé. **Elle n'est pas outillée pour assurer un suivi** (et donc réfléchir à des propositions d'adaptation à soumettre au conseil rural ou communal) **et est davantage utilisée pour aider le MOE mandaté à planifier et à organiser les travaux**. Il a déjà été évoqué plus haut que le statut actuel du président de la CTM, laissait parfois assimiler celle-ci à un rôle de prestataire du MOE (confection et pose de gabions). Il est urgent de renouveler cette CTM de manière à éviter certaines interprétations abusives. La CTM s'y est préparée et martèle très fort l'impérieuse nécessité :
 - o De procéder à un Diagnostic institutionnel participatif (DIP) qui rende compte de façon concertée les forces et les faiblesses constatées, les remèdes à apporter
 - o **De renouveler d'abord les comités villageois, ensuite la CTM en insistant sur les attendus de ces comités.**

Le recentrage observé des décisions relatives au programme au niveau de la CCVD semble se conjuguer autour de 3 facteurs :

- Les ménages résidant au niveau du bassin versant sont confrontés à des problèmes graves de dégradation de leurs ressources, qui impactent sur leurs conditions quotidiennes de vie. Une action rapide et efficace s'impose, conformément aux engagements pris par la CCVD vis-à-vis de ces populations.
- Les 2 Collectivités Locales ont mis en place des conseils dont les élus ont été fortement renouvelés. A leur installation, ces conseillers connaissaient mal le programme, et n'ont pas réellement fait d'efforts pour se l'approprier. A leur décharge, ces conseils fonctionnent assez mal du fait de l'absence quasi permanente du président de la Communauté Rurale et du Maire de la Commune, mais aussi des tensions existantes entre les conseillers (en particulier la Communauté Rurale de Ndendory). De même, pour ces nouveaux élus, la concentration des activités et des investissements sur 9 villages, depuis presque 10 ans (sur 23 villages présents sur l'ancien territoire de la Communauté Rurale de Sinthiou Bamambe), semble être un problème important à prendre en compte, même si cela n'a pas été formellement explicité. Effectivement, les collectivités locales doivent être garantes du respect d'un principe d'équité d'accès à des services d'utilité publique au sein de leurs territoires. Les budgets exécutés restent généralement faibles. Il apparaît effectivement difficile de justifier l'allocation de ressources budgétaires supplémentaires en direction des bénéficiaires du programme, cela vis-à-vis des 14 villages non touchés.
- Le nouvel opérateur (DAO), est constituée d'une équipe implantée dans la Drôme, en relation constante avec un coordinateur basé à Sinthiou Bamambe (Inspecteur des Eaux et Forêts) chargé de coordonner les activités du projet. L'équipe France est composée de bénévoles très engagés qui se rendent sur le terrain, selon une périodicité

commandée par l'état d'avancement du programme. Cette équipe peut mobiliser des compétences adaptées aux besoins posés par le terrain. Ce dispositif est différent de celui de l'ADOS, dont le bureau régional est implanté à Matam, et qui, outre le responsable du programme basé à Sinthiou Bamambe, mobilisait ses équipes locales en fonction des besoins. Si ce passage de témoin a permis de renforcer la rigueur et l'efficacité technique, en revanche cela s'est déroulé au détriment de l'appui à la maîtrise d'ouvrage qui dans ce nouveau contexte imposait un investissement significatif pour la DAO, moins familiarisée à ce terrain. Cela s'est avéré difficile. D'une part, le coordonnateur local de la DAO porte une charge de travail très lourde (Bassin Versant, Maison Tiangol, suivi technique, gestion administrative et du matériel, représentation,...), d'autre part les ressources financières disponibles ne permettaient pas de dédoubler le poste.

La CTM ne fonctionne plus, et les collectivités locales ne semblent pas motivées à l'heure actuelle à la « remettre en route ». La Commission Tiangol Mangol a pratiquement interrompu ses activités. Le manque de moyens de fonctionnement est évoqué ! Le manque ou plutôt l'incapacité à provoquer une animation villageoise et inter villageoise, le déficit de communication ne sont-ils pas passés par là ?

Enfin, sur un plan purement institutionnel la CTM n'entretient aucune relation avec la commission environnement normalement présente au niveau de chaque Collectivité Locale. Cette commission, au même titre que d'autres (éducation, santé,...), est une émanation du Conseil Rural ou Municipal, qui lui alloue des moyens après qu'elle lui ait soumis un programme d'activités et un budget. En particulier, la commission environnement de la Commune de Sinthiou Bamambe a négocié une convention avec le service des Eaux et Forêts de Kanel, portant sur l'approvisionnement de 8000 plants et la fourniture de conseils techniques. La commission a établi un certain nombre de critères d'attribution des plants et a défini avec les bénéficiaires identifiés un plan de distribution entériné en conseil municipal. Elle assure le suivi des parcelles replantées. Le taux de réussite de cette opération semble assez élevé.

En fait, **la CTM**, dont beaucoup de membres disposent aujourd'hui de réelles compétences techniques **devrait jouer davantage un rôle de maître d'œuvre**, c'est-à-dire être directement impliquée dans l'identification des solutions et moyens nécessaires, leur mise en œuvre, la coordination du travail des opérateurs, le suivi des réalisations (contrôle de qualité) et des résultats (appréciation des choix techniques). Le rôle de la DAO serait ainsi de l'accompagner dans cette fonction de maître d'œuvre (information, conseil, formation), tout en assurant un contrôle strict de qualité et des engagements financiers.

La CTM doit également redéfinir sa mission en fonction des évolutions stratégiques (renforcer les aspects lutte biologique et gestion de l'espace, nécessité d'étendre les résultats) et institutionnelles (travail sur 2 collectivités locales). Il s'agirait pour elle **de travailler d'abord sur un mandat territorial (non administratif) et de prendre à son compte la dimension intercommunale de son action**. La redéfinition de ses missions, attributions, programme d'action, organisation et cadre institutionnel s'appuieraient sur les enseignements de l'expérience initiale, mais feraient l'objet d'une large concertation entre les villages. Cette base villageoise a démontré son efficacité dans les réalisations précédentes et garantit la cohésion et la cohérence de l'organisation. Les comités villageois sont une valeur sûre.

Il s'agirait pour cette organisation d'acquérir une autonomie de fonctionnement vis-à-vis des collectivités locales et de se doter d'un statut clair (association) qui lui permette de collaborer avec elles sur la base d'un programme concerté validé en Conseil Rural ou Communal, et d'assurer ensuite ses fonctions de MOE. Son action serait évaluée annuellement, et son mandat reconduit en fonction des résultats obtenus.

Pour donner à cette structure une réelle assise technique, il est nécessaire que la question sensible relative à la rémunération des travaux (préoccupation légitime) soit rediscutée au niveau des communautés de manière à assurer une mobilisation saine et prendre des dispositions pour pérenniser les résultats (entretien, maintenance des ouvrages,...). **Le rôle de la CTM ne doit pas être uniquement perçu comme celui d'une structure qui forme et rétribue de la main d'œuvre.**

Les Communautés rurales et les Communes se sont vues transférer un certain nombre de compétences en matière de protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles (élaboration de plans locaux et d'actions pour l'environnement, gestion des forêts en zone de terroir, reboisement et autorisations de coupe, lutte contre les feux de brousse, création de bois et d'aires protégées, gestion et utilisation du domaine privé de l'Etat, du domaine national et public,...), les compétences en matière de gestion des eaux souterraines (services de l'hydraulique) et continentales (compétence de la Région) ne lui ont pas été transférées. Les collectivités locales disposent donc de compétences générales, mais partagées dans le cas spécifiques de l'aménagement du Tiangol Mangol. Il est donc nécessaire que les entités concernées s'impliquent dans ce programme et lui allouent les ressources correspondantes. Il n'est pas judicieux que les Collectivités Locales de premier niveau utilisent leurs ressources propres limitées au détriment de leurs compétences propres, alors que dans un même temps les institutions habilitées ne s'impliquent que symboliquement dans ce qui relève de leur prérogatives. D'autre part la Région de Matam est demandeuse de résultats en matière d'aménagement de bassins versants pour étendre l'opération à d'autres zones qui expriment des demandes dans ce sens. Il est donc logique qu'elle se dote de moyens pour évaluer les résultats actuels sur son ressort territorial et leurs impacts. En particulier, elle devrait mobiliser une équipe de techniciens issus de la recherche, des services de l'hydraulique et des services techniques utilisateurs (agriculture, élevage, eaux et forêts) pour tirer les enseignements techniques et scientifiques de cette opération. De même, des discussions sont à engager entre les 2 collectivités locales, la CTM, les services de la Région et ceux de l'hydraulique pour définir les modalités d'entretien, de maintenance, de gestion et d'extension des aménagements.

Ainsi, le montage institutionnel du programme pourrait s'organiser autour de 4 entités :

- Une intercommunalité entre la Communauté Rurale et la Commune qui assurerait leur rôle de MOA. Il s'agirait de conforter cette position, en évoluant par étapes vers un mécanisme d'appui budgétaire. Cette disposition pourrait être partielle au début du programme (démarche expérimentale). Le processus pourrait ensuite se systématiser au rythme des progrès constatés en matière de maîtrise des instruments budgétaires. Cette disposition compléterait la consultation préalable relative au contenu stratégique et opérationnel de la nouvelle phase du programme, associant les villages et les élus.
- La CTM reprofilée, comme exposé plus haut qui jouerait un rôle de MOE. Elle jouerait également un rôle important dans la mobilisation citoyenne, la participation des acteurs sociaux aux instances de dialogue et de décision, ainsi que dans leur prise en charge des réalisations dépendant de leur responsabilité directe (entretiens des

aménagements à la parcelle, participation à l'entretien des ouvrages, gestion des zones de parcours et des zones mises en défens,...).

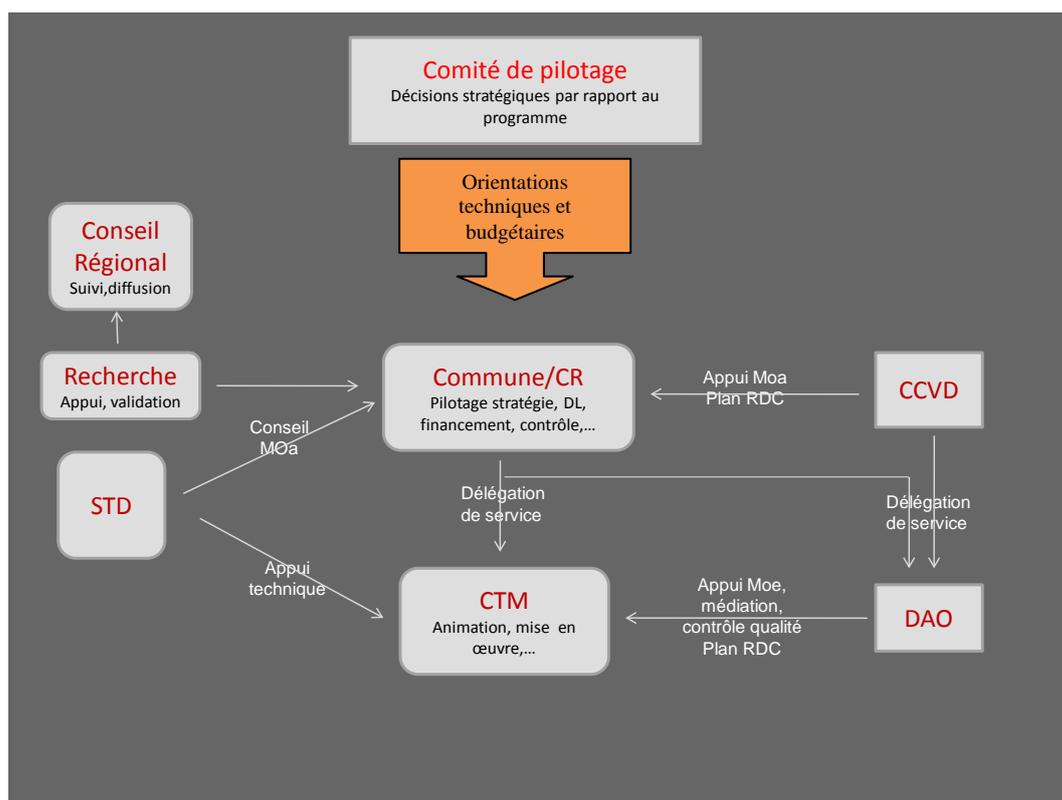
- La Région s'appuierait sur les services techniques et une institution nationale de recherche pour établir un protocole de suivi des aménagements et de leurs résultats. Il s'agit de valider techniquement les résultats et de définir les conditions optimales d'une extension de ce type d'opération à une échelle plus large. Il est souhaitable que la Région soit partie prenante de la prochaine phase du programme. En fait, les fonctions que la Région aurait à prendre en charge et relative à l'hydraulique de surface, se rapporteraient à la définition d'un plan d'aménagement régional, la recherche de ressources financières nécessaires à la réalisation du plan, la maîtrise d'ouvrage des programmes initiés, le suivi et le contrôle des opérations conduites. Le rôle de la Commune ou de la Communauté Rurale se rapporterait davantage à l'animation sociale, à la préservation des intérêts des communautés et des ménages concernés, à la gestion de la question foncière et à la mise en œuvre des actions d'accompagnement relevant de leur ressort (gestion de l'espace, reboisement, développement d'activités économiques,...). Les Collectivités Locales de premier niveau pourraient ainsi se voir transférer la gestion des ouvrages de moindre importance et en assurer l'entretien. La Région conserverait la responsabilité des ouvrages stratégiques et importants. En tout état de cause, les programmes articulés autour de l'hydraulique rurale doivent impérativement se construire sur la base d'un partenariat entre la Région et les Collectivités Locales de premier niveau concernées, conclu sous forme d'une convention qui définisse bien les responsabilités et délimite correctement les engagements nécessaires. A l'heure actuelle, il ne semble pas raisonnable de déposséder les 2 Collectivités Locales partenaires de la MOA du programme, d'autant que la Région ne semble pas prête à assurer la complexité de cette fonction sur cette thématique hydraulique. En revanche, la Région de Matam est un partenaire nécessaire à la pérennité des résultats. La prochaine phase du programme peut constituer pour elle une opportunité pour s'approprier cette compétence et acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de MOA.
- Enfin l'intercommunalité et la co-MOA autour du programme pourrait être assurée dans le cadre d'un comité de pilotage qui se tiendrait au Sénégal périodiquement (une fois par an). Ce comité aurait pour rôle de garantir la conduite des objectifs, de faire le point sur les réalisations et les dépenses de la phase écoulée, de proposer des adaptations, de valider un programme d'activités et un budget annuel qui précise les engagements respectifs. Une co-MOA de coopération impose que les MOA ciblés disposent d'un espace de dialogue institutionnalisé pour prendre des décisions justement de « coopération ». Pour ce faire, il est important que le programme se dote d'un cadre logique qui propose des indicateurs pertinents à mesurer. Ces indicateurs seraient analysés et exposés au cours des comités de pilotage de manière à alimenter la réflexion prospective. Ce comité de pilotage inclurait les MOA, les MOE, la Région et les services techniques locaux (cela au titre de conseil à la MOA des Collectivités Locales). Le comité de suivi mis en place dans la Drôme, se tiendrait à l'amont du comité de pilotage, cela afin de mieux préciser les positions à défendre. Dans la mesure où la CTM jouerait davantage un rôle de MOE, il serait utile qu'un comité de suivi préparatoire aux réunions du Comité de Pilotage se tienne au Sud et regroupe la Région (appuyée par ses services techniques compétents), les Collectivités Locales (Commune, Communauté Rurale) et la CTM. Ce comité de pilotage tenu au Sud permettrait de bien fixer les collectivités locales dans leur rôle de maître d'ouvrage (ce sont elles qui décident et elles qui paient), et donc de remettre à sa place la CTM qui un moment est apparue comme la structure de décision.

L'appui à la MOA serait fourni par la CCVD qui doit investir cette dimension de manière significative. Le renouvellement des élus et les modalités d'intercommunalité qui président le nouveau programme impliquent un investissement important. Cela passerait par une mobilisation plus forte des élus de la Drôme, mais aussi la mobilisation d'une expertise locale qualifiée dans le renforcement des capacités opérationnelles. En particulier, l'accent porté à cette dimension renforcement des capacités de MOA pourrait être une occasion de relancer une collaboration fonctionnelle entre l'ADOS et la CCVD (tant l'ADOS que la CCVD, prises isolément, se disent ouvertes à une telle possibilité). Un tel signal serait probablement apprécié positivement au niveau des différentes collectivités locales, dont la Région. La CCVD devra confirmer ses élus référents pour chacun des deux volets : renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage et technique.

La DAO dispose des compétences techniques, du dynamisme et de la rigueur nécessaires à l'appui au renforcement des capacités de mise en œuvre. Elle pourrait également jouer un rôle utile d'interface entre les collectivités locales, la CTM et les services techniques.

Ce dispositif est décrit dans le schéma à la suite.

Schéma 1 : organisation générale du programme Tiangol Mangol



A retenir

Le partenariat entre la CCVD et les collectivités locales partenaires est défini dans les différentes conventions générales de coopération décentralisée.

Le programme est réalisé sous co-maîtrise d'ouvrage de la CCVD et des Collectivités Locales sénégalaises. La CTM joue un rôle de maître d'ouvrage délégué. Elle s'appuie sur des comités villageois. Elle n'est pas outillée pour assurer un suivi et est davantage utilisée pour aider le MOE mandaté à planifier et à organiser les travaux. Cette CTM ne fonctionne plus et doit être renouvelée à partir des comités villageois. Elle devrait jouer davantage un rôle de maître d'œuvre, accompagnée pour cela par la DAO, qui assurera un contrôle strict de qualité. La CTM doit redéfinir sa mission sur la base d'un mandat territorial et de prendre à son compte l'intercommunalité. La CTM devrait acquérir une autonomie de fonctionnement vis-à-vis des Collectivités Locales et de se doter d'un statut clair qui lui permette de collaborer avec elles sur la base d'un programme concerté.

Le financement du programme est assuré quasi intégralement par le biais de la CCVD. Le MOE assure un suivi financier des réalisations pour le compte de la CCVD (ADOS, DAO). Les collectivités locales sénégalaises censées déléguer la MOE, sont liées contractuellement au MOE par l'intermédiaire de la CCVD.

Le montage institutionnel du programme pourrait s'organiser autour de: (i) une intercommunalité entre les collectivités locales qui assureraient leurs rôles de co-MOA, (ii) la CTM jouerait un rôle de MOE et assurerait la participation des acteurs sociaux aux instances de dialogue et de décision, (iii) la Région, partie prenante de la prochaine phase du programme, et s'appuierait sur les services habilités pour établir un protocole de suivi des aménagements et de leurs impacts sur l'environnement, (iv) l'intercommunalité et la co-MOA autour du programme pourrait être assurée dans le cadre d'un comité de pilotage qui se tiendrait au Sénégal périodiquement.

L'appui à la MOA serait fourni par la CCVD qui doit investir cette dimension de manière significative. La CCVD devra confirmer ses élus référents pour chacun des deux volets : renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage et technique. La DAO apportera un appui technique au MOE. Elle jouera un rôle d'interface entre les collectivités locales, la CTM et les services techniques.

3.4 Appropriation des résultats

Dans cette section nous essayerons d'analyser la viabilité actuelle des actions mises en œuvre par le programme, au stade actuelle, et de définir à quelles conditions les acteurs impliqués pourront s'en approprier les résultats

Les opérations menées depuis 2001 ont permis un **développement certain de capacités techniques locales, une forte mobilisation des communautés et un intérêt marqué de la part des autorités régionales et des services techniques pour ce programme.**

Un certain nombre de modifications relatives à la mise en œuvre de l'action sont intervenues au cours des 3 dernières années. Elles ont eu pour conséquence de modifier à la fois la lecture que faisaient les bénéficiaires de l'action et un certain nombre de règles du jeu :

- La rémunération individuelle du travail sur les aménagements (cf. encadré 2). Des tensions assez fortes ont pu naître entre des individus et des communautés, liées autant à ce qu'ils apprécient comme une inégalité par rapport aux opportunités de revenus, que par rapport à des conflits fonciers latents (positionnement des ouvrages, mise en

défens de mares, pertes de terres,...). La rémunération du travail a également installé des personnes dans des stratégies à court terme, dans la recherche du profit tout de suite au détriment d'une analyse prospective qui insisterait sur des éléments de durabilité et de mise en évidence d'options technico agricoles moins économes. Il est vrai qu'il est difficile de mobiliser des personnes sur des travaux d'intérêt général sans qu'elles en voient les retombées immédiates. Pour cela le programme a décidé de prendre en charge l'ensemble des frais concernant les travaux d'intérêt général, ainsi que les fournitures ayant des retombées directes pour les particuliers. Il s'avère en conséquence nécessaire que les communautés repensent cette rémunération dans une logique de développement local, et s'appesantissent sur la nécessité d'entretenir (en particulier comment assurer l'approvisionnement en pierres pour réaliser des cordons, là où ces pierres sont rares,...) et d'étendre leurs expériences. Un village qui investit sur la réalisation d'un aménagement à l'amont du bassin versant en fait profiter tous les villages à l'aval. Ce village contribue ainsi à l'intérêt général. L'importance de la sédimentation sableuse semble s'être réduite dans la *walo*, permettant ainsi à des ménages qui ne connaissent pas le projet d'exploiter davantage de terres. Il n'est pas à exclure de définir un mode de prélèvement au niveau de chaque Collectivité Locale concernée pour payer la main d'œuvre mobilisée pour des actions d'intérêt général (cf. encadré 2). Un travail d'animation important semble nécessaire pour convaincre les communautés de la justification d'un tel prélèvement !

Encadré 2: Bénévolat et rémunération

Le concept de bénévolat se heurte au fait que les populations sont démunies, et qu'elles manquent de moyens. Un père de famille ne peut se permettre de travailler gratuitement, sinon comment fera-t-il pour nourrir sa famille ? La solution selon les villageois de Gourel Hadj serait d'impliquer les collectivités locales, surtout pour le financement et de mettre en place des organisations plus formelles, responsabilisées et payées. D'une manière générale, les personnes que nous avons rencontrées nous affirment que les villages font des travaux de réparation et de lutte antiérosive spontanément, si le matériel nécessaire est à leur disposition (fil de fer, moellons). Cependant, en se rendant sur le terrain, nous nous sommes aperçus que la réalité était tout autre : s'il est vrai que des villages comme Gourel Hadj, Wennody, Bangassy, Banadji agissent sans incitation et maîtrisent les techniques de lutte antiérosive, d'autres attendent encore « les ordres » de l'animateur pour intervenir (Tékinguel), voire peinent à installer cordons pierreux et gabions (Kélol). Cependant, il faut souligner que la main-d'œuvre de Kélol s'implique fortement dans les activités de reforestation, même si les résultats de l'année 2008 sont peu probants (problème d'acheminement des plants, puis difficulté de circulation des citernes). Finalement on peut déplorer que ces actions de lutte antiérosive et de reforestation attirent moins de main-d'œuvre que les poses de gabions dans les gros ouvrages simplement parce qu'elles ne sont pas rémunérées. Pourtant ces activités nécessitent beaucoup plus de bras que pour la mise en place des ouvrages en gabions. Or actuellement la répartition de la population est inversée.

Source : Rapport de stage volontaire. Etudiants ENGEES. Juillet 2009.

- Les élus ont été renouvelés, mais le principe de continuité du service n'a pas été réellement maintenu. Un travail de réappropriation du contenu du programme par les Collectivités Locales qui sont aujourd'hui au nombre de 2 est nécessaire. Un appui en conséquence doit être apporté, qui devra également toucher à la définition des actions à conduire pour améliorer la gestion communale.
- L'opérateur a changé, ce qui a induit d'autres méthodes de travail. Les communautés ont illustré cela de la manière suivante : « avant on parlait beaucoup mais on réalisait peu, aujourd'hui on réalise mais on ne communique presque plus ». L'appui doit être repensé dans une perspective qui articule la pensée et l'action, qui réconcilie les processus d'animation et la mise en œuvre des infrastructures.

La viabilité de l'action ne sera alors possible qu'à trois conditions :

- Que les deux collectivités locales et les structures de représentation des communautés de base se remettent au centre du processus, améliorent leur communication interne et leurs outils de gestion, et coopèrent. Cela suppose qu'elles se concertent davantage pour établir un programme de renforcement des capacités adapté à leurs besoins. Pour avancer dans ces domaines, la qualité des échanges entre élus, entre élus et organisations locales apparaît déterminante ! cela est étroitement lié à la mobilisation d'une compétence technique professionnelle. Il y a nécessité d'un appui socio-organisationnel et communicationnel à la fois entre les deux Collectivités Locales et au sein de chacune d'entre elles.
- Que les communautés dialoguent, en lien avec les Collectivités Locales et se dotent d'une vision partagée quant à la gestion de leur territoire, de leurs ressources et de leur foncier, cela pour assurer des conditions de vie décentes aux familles. Ce dialogue intègre à la fois la question de la gestion de l'eau, des sols, des pâturages, des arbres, mais aussi la préservation des réalisations actuelles (maintenance des ouvrages, gestion des aménagements anti érosifs, préservation des zones mises en défens,...). Un travail d'animation, complémentaire aux réalisations techniques, est nécessaire de manière à définir les modalités et règles de gestion des ressources communes.
- Que les ressources disponibles mobilisées par le programme soient davantage optimisées, car les ressources financières issues de la coopération décentralisée ne sont pas pérennes. Il est nécessaire que les acteurs aient une vision claire et commune de ce que l'on attend du programme. La première action consiste à bien préciser, par rapport aux objectifs, le rôle de chacun (Commune, Communauté Rurale, citoyens et leurs organisations, Région,...), de définir qui doit faire quoi demain pour que les résultats ne se diluent pas. Cela impose de bien définir les résultats attendus et les indicateurs à mesurer, cela pour chaque acteur impliqué. Une telle clarification permettra d'identifier rapidement les points critiques et de rechercher avec les acteurs concernés les solutions adaptées pour maintenir le cap. A trop chercher des solutions de substitution à un acteur qui n'arrive pas à tenir ses engagements, on le rend inutile dans le dispositif (ce qui est anachronique quand il s'agit d'une Collectivité Locale maître d'ouvrage). Ce n'est que lorsque les objectifs, les résultats attendus et les prérogatives de l'acteur sont bien définies (en termes technique, de gestion, et financier) que l'on peut traduire ses besoins en renforcement de capacités et les définir un plan de formation. Enfin, il est nécessaire que les services techniques soient formellement impliqués dans la mise en œuvre du programme. Certains ont exprimé le besoin de systématiser les relations de travail sous forme de convention (ANCAR,...).

Enfin, comme exposé plus haut, l'hydraulique de surface relève de la prérogative de la Région, même si cette fonction peut être assimilée comme partagée. Les aménagements de bassin versant dépassent généralement le cadre d'une seule Communauté Rurale, et prennent généralement une dimension intercommunale. Sous ce rapport, il n'est pas souhaitable de créer des intercommunalités à tout bout de champ. Le rôle de MOA et de coordination territoriale de ce type d'action doit être joué à terme par la Région, qui passe des conventions avec les Collectivités Locales de premier niveau, dans le cadre de la mise en œuvre de programme, de manière à clarifier leur rôle et leurs engagements au cours et à terme de l'opération. La pérennité d'une action s'inscrit nécessairement dans le cadre des compétences légales des entités concernées.

A retenir

Le programme a permis le développement des capacités techniques locales, une forte mobilisation des communautés et un intérêt marqué de la part des autorités régionales et des services techniques.

Des facteurs ont eu pour conséquence de modifier à la fois la lecture que faisaient les bénéficiaires de l'action et un certain nombre de règles du jeu : (i) la rémunération individuelle du travail sur les aménagements qui mis certains individus en situation de gain immédiat, (ii) les élus ont été renouvelés, mais le principe de continuité du service n'a pas été réellement maintenu, (iii) l'opérateur a changé, ce qui a induit d'autres méthodes de travail.

La viabilité de l'action sera possible à trois conditions : (i) les collectivités locales se remettent au centre du processus, améliorent leur communication interne et leurs outils de gestion, et coopèrent, (ii) les communautés dialoguent et se dotent d'une vision partagée de gestion de leur territoire, et de leurs ressources, (iii) les moyens mobilisés par le programme sont optimisés car les communautés ont une vision claire et commune de ce qu'elles attendent et du rôle qu'elles ont à jouer.

La pérennité d'une action s'inscrit dans le cadre des compétences légales des entités concernées. Les aménagements de bassin versant prennent généralement une dimension intercommunale. Le rôle de MOA et de coordination territoriale de ce type d'action doit être joué à terme par la Région. Elle passe des conventions avec les Collectivités Locales de premier niveau, dans le cadre de la mise en œuvre de programme, de manière à clarifier leur rôle et leurs engagements au cours et à terme de l'opération.

Un travail soutenu d'animation, complémentaire aux réalisations techniques, est nécessaire pour avancer dans ce sens.

3.5 Modalités de coopération et de renforcement mutuel entre les 2 territoires

Le partenariat CCVD – Commune Rurale de Sinthiou Bamambe, s'est construit sur une problématique commune (aménagement d'un cours d'eau), ce qui aurait du constituer un catalyseur déterminant pour asseoir une coopération riche. Dans sa construction cette coopération s'intéressait autant au fonctionnement de la Collectivité Locale, qu'aux réalisations techniques et à la solidarité entre les deux territoires. Dans les faits, l'appui au développement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la Collectivité Locale est apparu complexe et s'est progressivement dilué au cours de la seconde phase du programme.

Les conventions de coopération décentralisée signées entre la CCVD, la Communauté Rurale, puis le Commune de Sinthiou Bamambe et la Communauté Rurale de Ndendory ne définissent pas les contours de l'appui institutionnel, qui reste également assez général dans les documents de capitalisation. Comme nous l'avons précisé plus tôt le partenariat entre les Collectivités se rapporte principalement aux réalisations techniques, à l'appui à des institutions locales (CTM, Maison Tiangol, dont les contenus juridiques sont encore insuffisamment définis,...). Outre la formation réalisée par l'ARD en 2007 sur la fiscalité locale, et des missions d'accompagnement d'élus de la Drôme (2 par an), les actions liées à la formation des élus du Sud, au renforcement des capacités de MOA, d'administration/gestion et de service des collectivités n'ont pas été réalisées, bien que souhaitées.

Nous avons évoqué précédemment que le renforcement de la complicité et des échanges entre élus du Nord et élus du Sud, était un facteur déterminant pour asseoir des principes méthodologiques qui participent d'un approfondissement de la décentralisation notamment :

- Rapprocher les services des citoyens,

- Développer la participation citoyenne grâce à l'animation de proximité,
- Favoriser le développement d'un territoire sur la base de ses potentiels.

Il est donc question de poursuivre sur ces bases, et de renforcer les échanges entre élus du Nord et du Sud. Il s'agirait ici, de développer ces échanges à partir d'une identification précise des besoins dans les deux sens (quels sont les résultats attendus des missions, comment ces résultats seront restitués et valorisés,... tant pour une mission Nord-Sud, que pour une mission Sud-Nord), et d'une définition claire des termes de référence à confier à ces missions d'échanges, cela dans les deux directions.

En particulier, la CCVD a développé différentes compétences entrant dans celles de collectivités locales partenaires qui mériteraient d'être échangées cela dans le but d'appréhender les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales partenaires dans leur intégralité (culture et loisirs, gestion des déchets, économie solidaire,...). Enfin, il est nécessaire d'appuyer les collectivités locales partenaires à se servir d'une expérience de développement d'un espace défini (bassin versant Tiangol Mangol), pour consolider leur projet territorial dans un souci d'équité (considérer l'ensemble des 23 villages dans ce projet). Pour travailler sur cet élargissement, il apparaît également nécessaire de mobiliser une compétence en animation afin de définir un contenu de projet réaliste (les villages actuellement touchés sont peu enclins à l'ouverture, les autres villages ont des besoins importants qu'ils hiérarchiseront avec difficulté).

La mise en place d'un Comité de Pilotage du programme, tenu sur le territoire des Collectivités Locales sénégalaises, permettrait de consolider les bases de la coopération selon un principe de co-maîtrise d'ouvrage. Il s'agit ici d'échanger et de décider ensemble dans un espace formel commun. Ces décisions seraient alimentées par un travail technique préparé par les MOE, en collaboration avec les services techniques. Cette base de travail présagerait d'une intercommunalité futur, dont le contenu reste à travailler en profondeur.

A retenir

Le partenariat CCVD – Commune Rurale de Sinthiou Bamambe s'intéressait autant au fonctionnement de la Collectivité Locale, qu'aux réalisations techniques et à la solidarité entre les deux territoires. Dans les faits, l'appui au développement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la collectivité locale est apparu complexe et s'est progressivement dilué.

Le renforcement de la complicité et des échanges entre élus du Nord et élus du Sud, était un facteur déterminant pour asseoir des certitudes dans la réussite de la décentralisation. Force est de constater que ces échanges n'ont pas donné les résultats escomptés. Ces échanges entre élus du Nord et du Sud sont à renforcer et à inscrire dans une trame de travail construite (besoins bien identifiés, termes de référence des missions clairs,...).

Les différentes compétences de la CCVD mériteraient d'être davantage partagées pour permettre aux Collectivités Locales partenaires d'appréhender les capacités de maîtrise d'ouvrage dans leur intégralité. Enfin, il est nécessaire d'appuyer les collectivités locales partenaires à consolider leur projet territorial dans un souci d'équité (considérer l'ensemble des 23 villages dans ce projet).

La mise en place d'un Comité de Pilotage du programme au Sénégal permettrait de consolider les bases de la coopération selon un principe de co-maîtrise d'ouvrage. Il s'agit ici d'échanger et de décider ensemble dans un espace formel commun.

4. CONSTATS

4.1 Recommandations générales

La coopération entre les deux, puis trois territoires s'est définie autour d'enjeux qui affectent l'ensemble des ménages des deux collectivités locales sénégalaises. Le programme s'est construit autour d'une problématique prioritaire et a suscité à la fois des fortes attentes et une mobilisation citoyenne significative.

Sur le plan technique, ce programme a expérimenté des techniques adaptées et appropriées localement. Elles ont permis :

- D'améliorer le fonctionnement de la ressource en eau.
- Des mises en défens, d'importantes récupérations de terres et de protéger des villages d'inondations récurrentes.
- De créer une expertise locale (tissage de grillages et de gabions, réalisation d'aménagements, gestion de chantier,...) des activités économiques (création de petites entreprises, développement de l'emploi, augmentation de la production agricole

Ce programme a cristallisé de forts espoirs de changement. Ses acquis et perspectives lui confèrent aujourd'hui une dimension nationale. Les attentes des autorités et services techniques régionaux, mais également des ministères techniques, dans une perspective de diffusion, sont élevées. Un effort significatif de suivi des résultats et de capitalisation est aujourd'hui nécessaire.

Ce programme reste néanmoins confronté à une double exigence :

- Reprendre la main sur une de ses prérogatives centrales, qui est de remettre les deux collectivités locales sénégalaises au centre du processus, en renforçant leurs capacités de MOA sur la base d'une coopération renforcée entre élus du Nord et élus du Sud. Cela impose également de permettre aux collectivités locales et travailler sur une base et un projet territorial.
- Remettre l'ingénierie sociale au niveau de l'ingénierie technique cela dans une perspective d'appropriation par les différents acteurs impliqués (collectivités locales, communautés villageoises,...). Cela passe également par une implication plus forte de la Région de Matam, dans son domaine de compétence, des partenaires techniques locaux (services techniques) et des institutions de recherche (suivi hydrologique du bassin versant).

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

4.2 Recommandations proprement dites

L'évaluation s'est déroulée de façon très itérative ; les situations diagnostic ont alterné avec des éléments de prospective. Ces interactions ont aidé à statuer sur la situation actuelle du programme et à s'accorder sur des perspectives réalistes en phase avec le contexte local et les aspirations des populations.

Des regards croisés sur la totalité de ces perspectives ont permis en définitive de retenir les recommandations qui suivent et qui émanent pour l'essentiel des acteurs à travers les différentes réflexions collectives. Ces recommandations s'articulent autour :

Activités prioritaires

a) Une formation de l'équipe de programme aux techniques de restitution

C'est dès maintenant que l'équipe de projet doit se familiariser aux techniques de communication ; **elle doit s'approprier le contenu de l'évaluation et se préparer à le restituer aux différents segments qui sont appelés à jouer un rôle décisif dans la gestion du « Tiangol Mangol »**

b) Une restitution exhaustive et active des résultats de l'évaluation dans une perspective de remobilisation des acteurs dans leur diversité

La seule restitution récemment organisée à la Maison des Energies renouvelables ne suffit pas. Il s'agit de faire en sorte que tous les acteurs de l'architecture institutionnelle investis de la mission de participer à la mise en œuvre du programme s'accordent sur les enseignements de l'expérience et se mobilisent pour les prochaines échéances ; les institutions et organisations suivantes sont concernées:

- **Le Conseil municipal de Sinthiou Bamambe et le Conseil rural de Ndendory**
- **Le CCVD et la DAO.**

Ces partenaires doivent se doter de ressources humaines de proximité qui disposent de compétences avérées dans les métiers de l'animation, de l'éducation et de la formation. Le programme Tiangol est essentiellement un programme de communication, de développement local ; la ressource humaine devra en conséquence aider à:

- o Appuyer les réflexions collectives et à doter les animateurs locaux de méthodes et d'outils d'animation qui apportent plus de vie dans les villages et plus de mutualisation entre villages condamnés à prendre en charge des préoccupations environnementales et développementales communes
- o Elaborer et à mettre en œuvre un programme de renforcement de capacités qui insiste sur la centralité des communautés de base. Les techniques de restitution, de planification participative seront privilégiées dans le sens d'une meilleure centralité des communautés de base.

Au nom de la pérennisation des acquis et de l'extension prochaine des résultats du programme, la CCVD et la DAO se doivent de s'inscrire dans une dynamique d'appui plus légère ; les missions seront redimensionnées dans le sens d'atténuer une certaine mentalité d'assisté qui tarde encore à s'effacer.

- **La Commission « Tiangol Mangol » et les Commissions villageoises**

La CTM est la **cheville ouvrière du programme**. Les populations en ont une claire conscience. Elles appellent à une redynamisation des comités villageois et à l'avènement d'une commission proactive suffisamment représentative parce qu'intégrant d'une part les élus locaux remplissant des fonctions en phase avec la philosophie et le contenu du projet,

d'autre part des services techniques qui assureront en vraie grandeur leur fonction d'éclairage et d'accompagnement. La commission **effectuera ses obligations d'interpellation et travaillera en symbiose avec la coordination du programme. Cette réactivation de la CTM devrait se réaliser dans une perspective d'ouverture** (dialoguée, non imposée) aux communautés périphériques qui exploitent ou pourraient exploiter dans le futur les ressources du bassin versant (éleveurs, collecteurs de bois, communautés liées par la gestion d'un même pare feu...). Le bassin versant, ne peut être assimilé à un « oasis » mais bien un élément d'une stratégie plus globale de « réconciliation » des communautés avec leurs ressources renouvelables qui se raréfient. De même, les communautés du *walo* qui bénéficient des impacts positifs des aménagements pourraient être associées à ce programme d'aménagement et y définir leur contribution.

- **Le Conseil régional de Matam et l'ARD**

La prise en compte de ces institutions qui ont une vocation régionale se justifie pleinement au regard des responsabilités qui leur incombent dans la définition et la réorientation des politiques régionales, la documentation des résultats, leur appropriation et leur diffusion. Comme précisé plus haut, la Région devra progressivement acquérir les capacités pour élaborer et suivre son plan d'aménagement des eaux de surface et assurer la MOA et la coordination territoriale des opérations qui seront conduites. Elle passera des conventions avec les Collectivités Locales de premier niveau, dans le cadre de la mise en œuvre de programme, de manière à clarifier leur rôle et leurs engagements au cours et à terme de l'opération. L'expérience de Sinthiou Bamambe constitue un terrain d'apprentissage idéal pour se préparer à cela. La Région Rhône Alpes pourrait appuyer le Conseil Régional, comme il a déjà été précisé, à évaluer les choix techniques, les impacts et les grands enseignements du programme, de manière à élaborer son plan d'action régional en matière de mobilisation des eaux de surface.

La restitution se fera en deux temps :

- **Au près de chaque organisation prise individuellement**
- **Avec l'ensemble des organisations**

c) Une réactualisation et une popularisation des conventions

Cette étape est cruciale en tant qu'elle permet de tirer tous les enseignements liés aux conventions qui ont précédé. Toutes les parties prenantes doivent se percevoir comme des acteurs à part entière d'un programme auquel elles ont participé à la conception et à la définition des modalités de mise en œuvre. Le Conseil régional et l'Agence Régionale de Développement (ARD) devront être plus attentifs à ces exigences à la lumière de leurs compétences et responsabilités qui s'exercent sur la totalité de la région de Matam. Leur engagement sera proportionnel à la manière dont ils se seront approprié le sens et la signification des nouvelles conventions. Ces conventions seront écrites dans un format intelligible et accessible aux conseillers dans leur diversité. L'atelier sera ouvert à tous les dépositaires d'enjeux à toutes les personnes ressources susceptibles plus tard d'occuper des fonctions électives. Cette option présente l'avantage majeur de constituer un réservoir substantiel de personnes ressources qui exercera durablement un rôle de sentinelle voire de contre pouvoir vis-à-vis des parties qui ont mandat de conduire le programme. Ces conventions doivent être plus précises en ce qui

concerne le renforcement des capacités des Collectivités et de la CTM. Il s'agit également de définir un contenu territorial qui recoupe à la fois une relecture des préoccupations techniques et le principe d'équité territoriale.

Une convention de collaboration sera effectivement signée entre la Région de Matam et la CCVD, et une autre entre la Région de Matam et les 2 Collectivités Locales. Il est nécessaire de bien prendre en compte la compétence de la Région par rapport à la problématique citée, et surtout que celle-ci doit jouer son rôle. Dans un premier temps, cette convention portera principalement sur le suivi des effets, d'analyse d'impact, ainsi que de capitalisation des résultats et enseignements des aménagements. Ces conventions introduiront également des éléments relatifs à l'entretien des ouvrages, qui seront bien évidemment à négocier. Dans ce rôle, la Région de Matam pourrait être appuyée par la Région Rhône Alpes, ce qui justifierait la rédaction d'une convention de cette dernière avec la CCVD, afin de bien délimiter le partage des responsabilités en termes d'appui à la MOA et financier.

d) Un appui organisationnel aux collectivités locales, à la commission Tiangol Mangol et aux commissions villageoises.

Le profilage de ces institutions et organisations ne se décrète pas; il importe alors de s'inscrire dans la durée et d'appuyer une réflexion collective qui permette une réorganisation à la hauteur des exigences du nouveau programme

e) Une revisite du programme 2010-2012.

Les restitutions organisées suite à l'évaluation ont fini de persuader les acteurs dans leur diversité de la nécessité de s'engager dans une démarche de rupture qui renseigne sur les orientations que doit se donner le programme 2010/2012.

Il s'agit à présent de s'inscrire dans une démarche résolument participative, de considérer le nouveau programme comme des moments de consolidation, des opportunités exceptionnelles pour :

- Se prononcer sur les objectifs de la nouvelle phase, sur les différentes composantes du projet et sur les modalités de leur réalisation ; on s'exercera à l'occasion à définir des indicateurs réalistes sur toutes les activités qui participent de la restauration du Tiangol ;
- S'accorder sur les différentes instances supposées piloter le programme ;
- Participer effectivement à l'ensemble des ateliers de négociation ou de planification stratégique qu'appelle un tel programme.

Activités d'accompagnement

a) L'élaboration d'un plan de renforcement de capacités en direction des élus locaux, des secrétaires généraux des Collectivités Locales et de la CTM.

Ce sont toutes les actions d'éducation et de formation qui permettent aux élus locaux et aux membres de la CTM d'exercer pleinement leurs rôles et responsabilités. Ces actions doivent figurer en bonne place dans le programme ; elles constitueront alors un motif d'espoir pour ces leaders qui affichent déjà une certaine ambition à participer activement à un projet de

développement qui restitue à leur terroir son potentiel vivrier. Une attention spéciale sera apportée :

- Au concept de développement local et à l'approche gestion des terroirs.
- Au développement des services de proximité par les collectivités locales.
- Aux rôles et responsabilités des collectivités locales en matière domaniale et de gestion de l'environnement ; sous ce rapport, l'intercommunalité sera vivement encouragée. Le Conseil régional et l'ARD doivent y travailler au nom de la vocation sous régionale du projet, de son intérêt pour les populations de la vallée.
- Au sens et à la fonction de la taxe rurale.
- A l'administration et à la gestion communale.
- A la communication, à l'animation et à la planification participative.
- A la gestion des organisations,

b) La mise en œuvre du plan de renforcement de capacités

Tout ce travail sera rendu possible **grâce à un accompagnement méthodo-pédagogique qui s'investisse** plus substantiellement dans :

- Le partage sur le sens et la signification des activités d'ingénierie sociale.
- La promotion de comités villageois pro actifs et d'une commission forte dans lesquels les acteurs de base se reconnaissent.
- La fonctionnalité des instances qui exerceront leur mission de planification, de mise en œuvre, de suivi et de contrôle.
- Des communications régulières au sein et en dehors du territoire du projet sur les forces et les insuffisances constatées.

Des précautions méthodologiques

Ce sont là des activités transversales de tous les instants auxquelles les partenaires doivent rester attentifs pour réaliser des résultats encore plus significatifs; Elles se résument à :

a) Une nécessaire consolidation des approches.

La quasi-totalité des difficultés identifiées sont consécutives à des méthodologies qui utilisent faiblement les ressources humaines disponibles, qui n'insistent pas suffisamment sur la centralité de ceux-là qui doivent produire les changements attendus. Il y a comme une unanimité à revisiter et à consolider les approches. En tout état de cause, les concertations devront gagner en régularité pour édifier à tout moment sur les évolutions du programme ; le mécanisme de plans d'actions trimestriels pourrait être envisagé

b) Une implication effective de la Région, selon son domaine de compétence

Les stratégies, en particulier celles qui concernent la gestion des ressources renouvelables et le développement économique, ne peuvent évoluer dans un espace confiné. A la fois, elles doivent s'inscrire dans des schémas de développement plus englobant, mais aussi les enseignements tirés de ce qui a été réalisé doivent inspirer ces programmes d'action. Il appartient à la Région de pouvoir jouer son rôle de veille et d'animation, mais aussi d'être partie prenante (techniquement et financièrement) des actions qui relèvent de sa compétence directe (gestion des eaux de surface). En cela, elle constitue un acteur clé de la phase à venir.

c) Une implication effective des services techniques locaux et des institutions de recherche

Le programme évolue de façon quasiment insulaire ; la plupart des services interrogés avouent leur ignorance de son montage et de ce qui se réalise sur le terrain. Ils ont salué le temps de l'évaluation qui leur a permis de s'informer sur les orientations et sur les réalisations du « Tiangol Mangol ». Ils estiment qu'ils ont des responsabilités naturelles dans la conception et la conduite d'un tel programme qui a vocation de restituer à la zone son potentiel vivrier.

En définitive, les Eaux et Forêts, les Services de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique saluent son émergence et expriment leur engagement à participer activement au processus de sa mise en œuvre ; ils sont disposés au besoin à intégrer la CTM et à apporter au programme les indispensables éclairages techniques et sociologiques. Nul doute que la phase qui s'annonce s'inscrira sous le signe de collaborations plus fermes.

d) Une meilleure prise en compte de la dimension genre

Cette question est principale. Le déficit est réel en termes de participation des femmes et des jeunes qui constituent les forces vives du terroir. Des espoirs sont permis si l'on considère le dynamisme affiché par les femmes de Wennody et de Kellol. En tout état de cause, le programme devra avancer plus résolument dans le traitement de la question genre dans ce milieu connu pour les départs massifs des adultes en direction de l'Europe. Notez qu'aucune femme des comités villageois encore moins des collectivités locales ne s'est présentée à la séance de restitution

e) Une approche des questions de développement plus englobante, plus problématisante parce que dépassant le seul court terme

Au Sénégal, pendant bien longtemps, tout s'est passé comme si la réalisation du développement est seulement liée à la mobilisation de la ressource humaine, à la disponibilité de la logistique ou de la technique ; les aspects liés à la compréhension des causes qui ont engendré le problème et aux stratégies à déployer (organisation, gestion) pour que ce même problème ne se reproduise plus sont proprement gommés.

Dans le cas du programme Tiangol, précisément de la mise en place d'activités économiques, le programme a investi dans l'achat d'unité de fabrication de grillage au profit d'un GIE ; il a contribué à la récupération de superficies cultivables.

Toutes ces opérations ont des vertus (qui ne constituent pas une fin en soi) ; mais le bénéfice qu'on est en droit d'en attendre tarde encore à se manifester.

Pour l'unité de fabrication de grillage, aucune réflexion n'a été menée sur le type d'organisation et les formations qu'il convient de se donner pour gérer au mieux la micro entreprise. La machine a connu une dizaine de pannes et les documents élaborés laborieusement par les membres eux-mêmes sont gardés par un président qui n'est plus présent dans le village depuis bientôt deux mois.

S'agissant des surfaces récupérées, les femmes déplorent le manque d'eau et une formation technique de qualité en maraîchage, ce qui pourrait les amener à réaliser des activités de contre saison, gage de sécurité alimentaire.

Les comités constatent pour le regretter, que les investissements doivent être simplement compris comme des instruments qui leur permettront d'améliorer leurs conditions de vie

Ce déficit de réflexion prospective doit être comblé par une approche qui épaisse la réflexion, qui apporte plus de visibilité sur les résultats attendus des innovations posées par le programme.

En fait la gestion d'un programme ne s'appuie pas sur un diagnostic « figé ». Les réponses apportées à un constat établi à une période donnée induisent en elles-mêmes un ensemble de besoins non anticipés et de questions nouvelles à prendre en considération. Un programme ne peut pas favoriser le changement, s'il ne l'accompagne pas. A quoi sert de construire un puits si l'on ne trouve pas de semences maraîchères, s'il n'existe pas de technicien sur place,... . Un programme ne peut tout faire, en revanche il doit pouvoir établir le lien entre les acteurs de façon à ce que les problèmes et les questions puissent être posés, analysés et traités. En cela, il est important que les projets appuient les acteurs impliqués à mieux connaître leur environnement et à l'utiliser.

f) La mise en place d'instruments de suivi, la documentation et la capitalisation des expériences

C'est là un cri de cœur de tous les services techniques, des institutions de recherche et des collectivités locales dont la préoccupation majeure est de pouvoir rendre compte exhaustivement des acquis du projet et de la possibilité de les répliquer dans les nombreuses zones du Sénégal confrontées à la même problématique.

L'équipe d'évaluation a pu en vraie grandeur vérifier la somme de superficies récupérées, la réalité des mises en défens et le mouvement de véhicules de transports sur des routes d'ordinaire très affectées. Mais dans quelle proportion ces réalisations ont-elles été effectuées ? Quelles superficies cultivables ont été quantitativement récupérées ? Quel suivi hydrologique a été effectué sur le bassin versant ? Toutes ces questions sont restées sans réponse ; les rapports consultés non plus n'ont pas apporté de réponse satisfaisante.

Ces informations sont capitales dans un programme dit d'apprentissage à la gestion du développement local.

La période 2010-2012 doit être mise à profit pour que toutes ces questions qui doivent aider à prendre des décisions éclairées soient exhaustivement prises en charge. A cet effet, la mise à contribution des chercheurs et des praticiens du développement est attendue.

Un exemple de cadre logique est proposé dans l'annexe 2. Son rôle est principalement de définir une trame qui permet de fixer les indicateurs et les méthodes qui permettront de mesurer et de documenter les résultats.

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

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

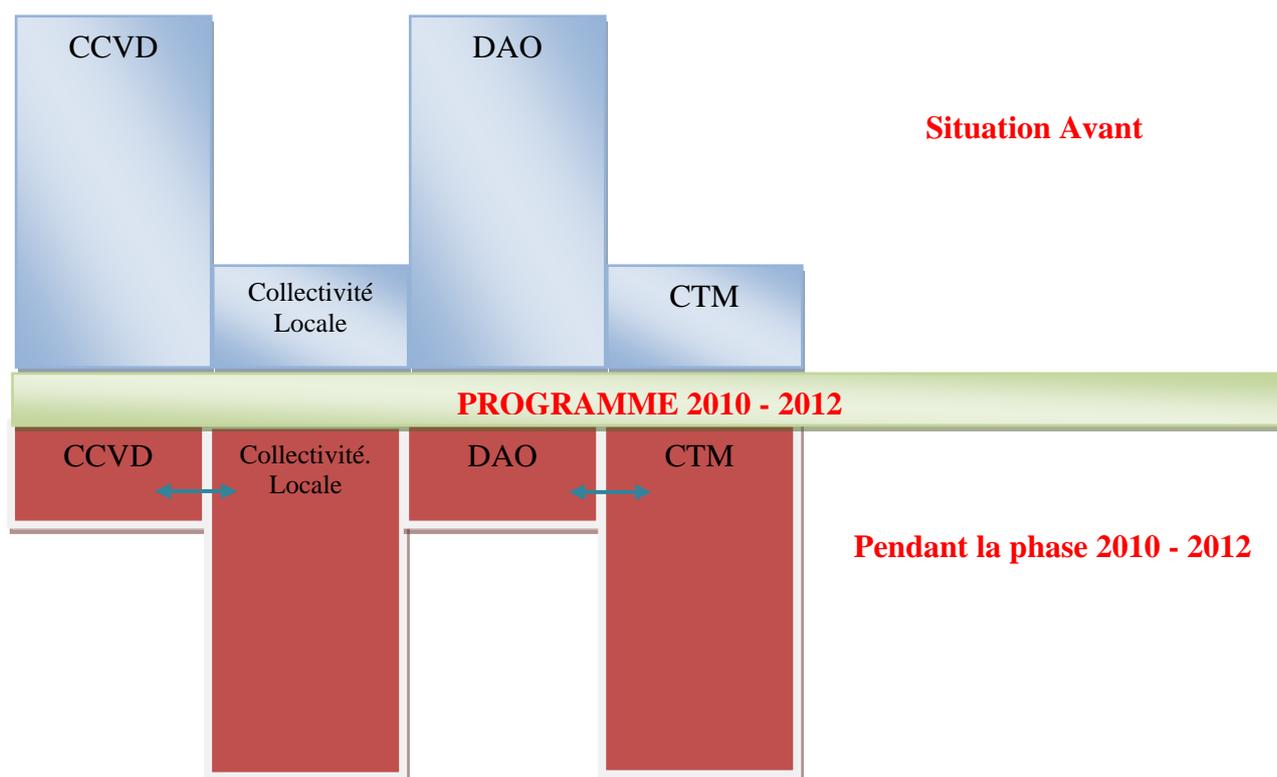
Elles s'inscrivent à l'aval de l'investissement à réaliser sur les restitutions et les débats à ouvrir relatifs aux résultats de l'évaluation externe réalisée.

Tableau récapitulatif des grandes propositions

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

5. CONCLUSION

La conclusion s'inspirera de ce schéma prospectif qui est un condensé des propositions des acteurs interrogés. Il s'agit de faire en sorte que durant le programme 2010-2012 en collaboration avec la CCVD et la DAO les attendus des collectivités locales et de la CTM soient atteints dans leur exhaustivité.



Ce schéma s'inscrit dans une logique de rupture : Il doit progressivement donner plus de relief, plus de responsabilités aux parties prenantes locales qui en vertu de leur ancrage social et de leur légitimité, constituent les vecteurs les plus pertinents pour s'approprier et répliquer un programme dont les acquis s'imposent pour l'écrasante majorité des régions sénégalaises.

Au fur et à mesure des performances de la CTM, celle-ci se transformera résolument en association inter villageoise et s'inscrira dans une approche terroir pour appuyer effectivement les communautés villageoises dans leur projet de prendre en charge le développement de la zone. Elle se constituera ainsi en une véritable opératrice.

L'action de la CCVD et de la DAO sera de plus en plus dégressive.

Des rencontres circonstanciées avec la DAO et la CCVD permettront de réactualiser les besoins en renforcement de capacités, de s'accorder sur un plan de travail dans la perspective de désengagements encore plus significatifs

Un certain nombre de constantes sera stabilisé :

- la CCVD par son réseau relationnel et son capital d'expériences continuera d'appuyer les collectivités locales dans leurs responsabilités de pilotage du développement local
- la DAO sera en interaction constante avec la CTM pour effectuer les appuis techniques et méthodologiques nécessaires, le contrôle de qualité attendu.

6. ANNEXES

6.1 Sigles et acronymes

ADESBA	Association de Développement de Sinthiou Bamambe
ADOS	Ardèche, Drôme, Ourossogui - Sénégal
ANCAR	Agence Nationale d'Encadrement et de Conseil Rural
ARD	Agence Régionale de Développement
CADL	Centre d'Appui au Développement Local
CCVD	Communauté de Communes du Val de Drôme
CTM	Commission Tiangol Mangol
CL	Collectivité Locale
CV	Comité Villageois
DAO	Développement Afrique de l'Ouest
FAIL	Fonds d'Appui aux Initiatives Locales
GIE	Groupement d'intérêt économique
MOA	Maîtrise d'Ouvrage
MOE	Maîtrise d'Oeuvre
PLD	Plan Local de Développement
SAED	Société nationale d'aménagement et d'exploitation du DELTA
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SEPO	Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles
STD	Services Techniques Déconcentrés

6.2 Proposition de cadre logique

Logique intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses
<p>Objectif Global : Gérer les ressources renouvelables de manière à rendre le développement local moins dépendant du changement climatique.</p>	<p>Réduction de l'effectif et de la proportion de la population disposant d'un revenu inférieur au seuil de pauvreté. Réduction des émissions de gaz à effet de serre</p>	<p>Baseline. Interprétation des données nutritionnelles niveau des CL. Inventaire des réalisations visant à réduire la consommation énergétique en bois.</p>	
<p>Objectif Spécifique Reconstituer les capitaux hydraulique et biologique du territoire pour un développement économique et une sécurité alimentaire durables, cela en respectant les équilibres socio-fonciers.</p>	<p>Modalités de l'action partagées par les communautés (vision commune de la gestion des ressources renouvelables). Progression des capitaux biologiques et hydriques. Augmentation des productions agro pastorales et des initiatives économiques individuelles et collectives créées.</p>	<p>Plan d'aménagement concerté et conventions de partenariat validées par les parties prenantes. Suivi hydrologique (piézomètres, limnimètres,) et biologique (cartographie,...). Statistiques agricoles. Inventaire des PME créées (rapports d'activités).</p>	<p>Les collectivités arrivent à mobiliser d'autres partenaires que la CCVD pour réaliser leurs PLD.</p>
<p>Résultat 1 Les collectivités et les communautés prennent en charge la gestion de leurs ressources renouvelables.</p>	<p>Nombre d'hectares de forêts replantées et mises en défens, Nombre d'hectares de parcelles dotées d'aménagements antiérosifs, ou de conservation des eaux, Nombre de kilomètres de pare feux réhabilités et entretenus, Nombre d'hectares de terres récupérées et exploitées grâce aux aménagements hydrauliques, Nombre de chartes de gestion des ressources signées, % de ménages disposant de foyers améliorés. % des écoles développent des programmes de sensibilisation à la protection de la nature. Nombre de stagiaires formés à la technique antiérosive à la Maison du Tiangol.</p>	<p>Fiches de suivi. Rapports et compte rendus d'activités.</p>	<p>Les conditions pluviométriques moyennes prévalent durant la période du programme. Les règles de gestion des ressources sont appliquées, grâce à une application stricte des textes.</p>

Logique intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses
<p>Résultat 2 Les initiatives économiques se développent en harmonie avec les préoccupations d'adaptabilité du territoire.</p>	<p>Nombre d'éleveurs appliquant des pratiques semi intensives, Nombre de groupements de femmes et de jeunes ruraux fonctionnels Nombre de projets favorisant la création d'une plus value locale Existence de services de conseil technico-économique et de gestion opérationnels et performants</p>	<p>Rapports d'activités Rapports de sessions de formation Etudes spécifiques</p>	<p>L'équipe du programme est renforcée pour appuyée les initiatives et consolider les relations des porteurs de projets avec les services techniques locaux</p>
<p>Résultat 3 Les collectivités locales et les organisations représentant les acteurs locaux gèrent les principales fonctions liées à la gestion des ressources renouvelables et au développement local.</p>	<p>Les collectivités locales disposent d'un plan local de développement et d'aménagement de leur territoire partagés et validés avec leurs citoyens Les collectivités locales fournissent des services de qualité à leurs citoyens. Les collectivités établissent et réalisent des budgets réalistes. Les taux de recouvrement de la taxe rurale augmentent. CTM et les CV développent des services d'appui et techniques performants et professionnels. Le Conseil Régional capitalise et valorise les résultats du programme Les services techniques régionaux et locaux apportent un appui technique aux Collectivités, à la CTM, aux CV et aux porteurs de projets</p>	<p>Documents contractuels, Rapports de suivi Rapports d'activités Compte rendu des sessions des conseils municipal et rural et documents de suivi budgétaire</p>	<p>Les Conseils rural et communal sont fonctionnels. Le maire et le Président du Conseil Rural participent pleinement à la vie de leur collectivité</p>

6.3 Chronologie de la mission

	Date	Consultants	Occupations
1	Jeudi 15 avril 2010	1	Entretien avec Jean Louis Hilaire, vice Président de la CCVD (Crest) Réunion de cadrage CCVD, F3E, Consultant (Crest) Entretien avec l'équipe de la DAO (Crest)
2	Vendredi 16 avril 2010	1	Entretien avec Didier Jouve, vice Président de la CCVD (Crest) Entretien avec l'équipe de l'ADOS (Valence)
3	Mardi 20 avril 2010	1	Transfert Paris Dakar
4	Mercredi 21 avril 2010	1+2 “	Transfert Dakar Matam Prise de contact avec Oury Diallo
5	Jeudi 22 avril 2010	1+2 “ “	Visite du chantier et des aménagements de Kellol Entretien avec l'équipe de chantier Réunion de programmation
6	Vendredi 23 avril 2010	1+2 “ “ “ “	Entretien avec le Sous Préfet de Sinthiou Bamambe Prise de contact avec la Commune de Sinthiou Bamambe Réunion de travail avec des membres du Conseil Rural de Ndendory Réunion avec le Comité Villageois de Sinthiou Bamambe Réunion avec le Comité Villageois de Diéba
7	Samedi 24 avril 2010	1+2 “ “ “	Réunion avec le Comité Villageois de Bangassi Réunion avec le Comité Villageois et le groupement des femmes de Kellol Réunion avec le Comité Villageois de Wennodi
8	Dimanche 25 avril 2010	1+2 “	Réunion avec le Comité Villageois de Gourel Hadj Réunion avec le Comité Villageois de Tekinguel
9	Lundi 26 avril 2010	1+2 “ “	Entretien avec le Chef de service de la Protection de la Nature de Kanel Visite des réalisations avec le Comité Villageois de Wedonny
10	Mardi 27 avril 2010	1+2 “ “ “ “	Entretien avec le chef du service de l'Agriculture de Kanel Entretien avec le responsable du CADL de Kanel Réunion de travail avec le Conseil Communal de Sinthiou Bamambe Entretien avec le Comité Villageois de Anjery Entretien avec le Comité Villageois de Banajy
11	Mercredi 28 avril 2010	1+2 “ “ “ “ “	Entretien avec le Chef du Service Régional de l'Agriculture Entretien avec le Secrétaire Général du Conseil Régional de Matam Entretien avec l'équipe de l'ARD Entretien avec le coordonateur de l'ADOS Matam Entretien avec le Délégué Adjoint de la SAED
12	Jeudi 29 avril 2010	1+2	Réunion de travail avec la Commission Thiangol Mangol Entretien avec le secrétaire municipal Réunion avec l'association ADESBA femmes
13	Vendredi 30	1+2	Entretien avec le chef du Service départemental de l'élevage

	avril 2010	‘‘ ‘‘ ‘‘ ‘‘ ‘‘	Entretien avec l’agent d’élevage de Sinthiou Bamambe Entretien avec l’association ADESBA « jeunes » Réunion de travail avec le GIE de Banaji Entretien avec le Préfet de Kanel Entretien avec l’équipe de l’ADO
14	Samedi 1 mai 2010	1+2	Réunion de travail avec le coordinateur de l’ADO
15	Dimanche 2 mai 2010	1+2	Rédaction du rapport intermédiaire
16	Lundi 3 mai 2010	1+2	Réunion avec le Directeur Régional de l’Hydraulique de Matam. Réunion avec l’adjoint au Gouverneur de Matam. Réunion avec l’ANCAR à Matam Réunion avec le Service de la Pêche de Kanel Visite de la Maison Tiangol
17	Mardi 4 mai 2010	1+2	Réunion avec le Conseil Régional de la Région de Matam Réunion avec l’ADOS à Matam
18	Mercredi 5 mai 2010	1+2	Réunion de restitution à Sinthiou Bamambe
19	Jeudi 6 mai 2010	1+2	Transfert Sinthiou Bamambe – Dakar Réunion au SCAC de l’ambassade de France à Dakar
20	Vendredi 7 mai 2010	1+2	Réunion avec le Directeur de la Coopération Décentralisée

6.4 Personnes rencontrées

Nom, prénom	Fonction
Agne Ibagna	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Ba Abdouarahmane e	Comité Villageois de Banaji
Ba Abdouarahmane Alpha	Comité Villageois de Bangassi
Ba Abdouarahmane Demba	Comité Villageois de Bangassi
Ba Adama	Comité Villageois de Banaji
Ba Adama Salla	Groupement des femmes de Kellol
Ba Adama Yero	Comité Villageois de Bangassi
Ba Aissata	Groupement des femmes de Kellol
Ba Alassane	Conseiller de la Communauté Rurale de Ndendory
Ba Alassane	Comité Villageois de Kellol
Ba Alassane Thierno	Comité Villageois de Kellol
Ba Alpha	Secrétaire Général de l'ADESBA « jeunes »
Ba Alpha Abdoulaye	Comité Villageois de Bangassi
Ba Alpha Amadou	Comité Villageois de Bangassi
Ba Alpha Ibrahima	Président du Comité Villageois de Bangassi
Ba Amadou	Comité Villageois de Bangassi
Ba Amadou Samba	Comité Villageois de Bangassi
Ba Bocar	Conseiller Régional de Matam
Ba Coumba	Groupement des femmes de Kellol
Ba Coumba Mahal	Groupement des femmes de Kellol
Ba Demba Yero	Chef du village de Bangassi
Ba Daouda Awa	Groupement des femmes de Kellol
Ba Hady	Comité Villageois de Wennodi
Ba Hamadou Demba	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Ba Ibrahima	Conseiller de la Communauté Rurale de Ndendory
Ba Issagne Sidy	Comité Villageois de Kellol
Ba Khady	Groupement des femmes de Kellol
Ba Maimouna Samba	Groupement des femmes de Kellol
Ba Malick Mamadou	Comité Villageois de Kellol
Ba Mamadou Pathe	Comité Villageois de Kellol
Ba Mamadou	Président de la CTM
Ba Mamadou	Adjoint au Directeur de l'ARD de Matam
Ba Moussa	Président du Comité Villageois de Wennodi
Ba Oumou	Groupement des femmes de Kellol
Ba Oumou Khady	Groupement des femmes de Kellol
Ba Penda	Groupement des femmes de Kellol
Ba Salamata	Groupement des femmes de Kellol
Ba Samba	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Ba Samba	Comité Villageois de Tekinguel
Ba Samba Demba	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Ba Samba Hamidou	Comité Villageois de Kellol
Ba Samba Saidou	Comité Villageois de Bangassi
Ba Samba Sidiki	Comité Villageois de Kellol
Ba Samba Thiodaye	Comité Villageois de Bangassi
Ba Seldo	Vice Présidente de l'ADESBA
Barry Maimouna	Groupement des femmes de Kellol

Barry Ousmane Demba	Comité Villageois de Kellol
Belamine Driss	SCAC Dakar
Bocoum Amadou	Comité Villageois de Tekinguel
Boyer Sylvie	Service Economie Sociale et Solidaire
Camara Abou	Membre du Comité Villageois de Sinthiou Bamambe
Camara Mamadou	Membre du Comité Villageois de Sinthiou Bamambe
Camara Idrissa	Comité Villageois de Tekinguel (responsable gabions)
Chantepy Julien	Président de la DAO
Coulibaly Amadou	Comité Villageois de Banaji
Coulibaly Samba	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Deme Abdoulaye	Comité Villageois de Wennodi
De Reviere Bruno	Chargé d'études F3E
Dia Abdoulaye	Comité Villageois de Daiba
Dia Abdoulaye Sega	Comité Villageois de Banaji
Dia Abou Hamidou	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Dia Moussa	Comité Villageois de Daiba
Dia Sada	Comité Villageois de Wennodi
Diarra Yero	Comité Villageois de Kellol
Diallo Abdoul	Comité Villageois de Banaji
Diallo Abou	Conseiller de la Communauté Rurale de Ndendory
Diallo Amadou Samba	Comité Villageois de Wennodi
Diallo Bana Yaya	Groupe des femmes de Kellol
Diallo Demba Gagnado	Comité Villageois de Kellol
Diallo Dianor	Directeur Régional de l'Hydraulique à Matam
Diallo Djibril	Comité Villageois de Banaji
Diallo Haby	Groupe des femmes de Kellol
Diallo Harouna Amadou	Comité Villageois de Kellol
Diallo Maham	Comité Villageois de Kellol
Diallo Mamadou	Comité Villageois de Banaji
Diallo Mamadou	1 ^{er} Adjoint au Maire de la Commune de Sinthiou Bamambe
Diallo Mamadou Doro	Comité Villageois de Banaji
Diallo Mariama Samba	Groupe des femmes de Kellol
Diallo Moussa	Sous Préfet de Sinthiou Bamambe
Diallo Oumar	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Diallo Oury	Coordonnateur DAO
Diallo Ousmane	Comité Villageois de Banaji
Diallo Samba Hamadi	Comité Villageois de Kellol
Diallo Sileymane	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Diallo Tacko Yaya	Groupe des femmes de Kellol
Diao Mamadou Saliou	Chef du service de l'élevage de Kanel
Diao Marie	Présidente de l'ADESBA
Diaw Mamadou Dior	Directeur de la Coopération Décentralisée
Diaw Mamadou Lamine	Responsable du CADL de Kanel
Dieng Mamadou	Président du Comité Villageois de Tekinguel
Def Abdoulaye	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Def Ousmane	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Dembele Ousseinou	Comité Villageois de Daiba
Dieng Yéro	Comité Villageois de Kellol

Diouf Ibrahima	Coordonnateur de l'ADOS à Matam
Doltz François	Administrateur ADOS
Faye Falilou	Directeur régional du Développement Rural de Matam
Gadio Ibrahima	Membre du Comité Villageois de Sinthiou Bamambe
Gomis Boniface	Chef du Service des Eaux et Forêts de Kanel
Gueye Cheikh	Agent d'élevage à Sinthiou Bamambe
Gueye Serigne Oumar	Chef du Service Agriculture de Kanel
Guisse Ablaye Sidy	Comité Villageois de Daiba
Guisse Ibrahima	Comité Villageois de Daiba
Guisse Yaya	Comité Villageois de Daiba
Issa Mamadou	Comité Villageois de Banaji
Hilaire Jean Louis	Vice Président de la CCVD
Jouve Didier	Directeur Adjoint de la CCVD
Kamara Abou	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Kanté Absatou	Groupement des femmes de Kellol
Kanté Daouda	Comité Villageois de Kellol
Kante Djibi Amadou	Comité Villageois de Kellol
Lo Mor Sokhna	Agent de l'ANCAR de la Communauté Rurale de Ndendory
Ly Abdourahmane	Comité Villageois de Tekinguel
Ly Adama	Comité Villageois de Tekinguel
Ly Demba	Comité Villageois de Tekinguel
Ly Oumar	Comité Villageois de Tekinguel
Mbaye Amadou	Comité Villageois de Wennodi
Mbaye Amadou	Conseiller de la Communauté Rurale de Ndendory
Mbaye Hamadou	Comité Villageois de Wennodi
Mbaye Harouna	Comité Villageois de Tekinguel
Mbaye Souleymane	Comité Villageois de Tekinguel
Mbengue Moustapha	Directeur de l'ARD Matam
Mbow Abdoul	Comité Villageois de Wennodi
Mbow Mamadou Amadou	Comité Villageois de Wennodi
Niane Oumar	Comité Villageois de Wennodi
Niane Samba	Comité Villageois de Tekinguel
Niang Adama	Comité Villageois de Kellol
Niang Cheikh	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Niang Harouna Amadou	Comité Villageois de Kellol
Ndongo mamadou	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Ndiaye Abdou Ali	Préfet de Kanel
Ndjim Abou Mamadou	Trésorier du Comité Villageois de Sinthiou Bamambe
Niang Abdalah	Chef du village de Tekinguel
Niang Dienaba	Groupement des femmes de Kellol
Niang Ibrahima	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Nouhoum Mamadou	Comité Villageois de Wennodi
Sackho Mamadou	Comité Villageois de Wennodi
Sagnane Arouna	Comité Villageois de Tekinguel
Sall Abou	Délégué adjoint de la SAED à Matam
Sall Ibra	Vice Président de la Communauté Rurale de Ndendory
Sall Kethiel	Chef de quartier – Sinthiou Bamambe
Sall Samba	Comité Villageois de Tekinguel

Sallard Fabrice	Secrétaire de la DAO
Sano Camille	Chef de chantier de la Maison des Energies
Seck Khalilou	Responsable Commission Organisation ADESBA « jeunes »
Seye Bary	Adjoint au Gouverneur de la Région de Matam
Soumare Alassane	Trésorier du Comité Villageois de Tekinguel
Soumare Alghahoum	Comité Villageois de Wennodi
Soumare Demba	Comité Villageois de Wennodi
Soumare Idrissa	Comité Villageois de Tekinguel
Soumare Harouna	Comité Villageois de Tekinguel (membre CTM)
Soumare Oumar Seidou	Comité Villageois de Daiba
Soumare Mamadou	Comité Villageois de Daiba
Soumare Mousse	Comité Villageois de Daiba
Soumare Thierno	Comité Villageois de Daiba
Sow Aboubacary	Secrétaire de la Commune de Sinthiou Bamambe
Sow Amadou Ciré	Comité Villageois de Bangassi
Sow Adama	Coordonnateur du programme Coopération Décentralisée Rhône Alpes
Sow Baila	Comité Villageois de Wennodi
Sow Djibi Saidou	Comité Villageois de Kellol
Sow Faty	Groupement des femmes de Kellol
Sow Harouna	Conseiller de la Communauté Rurale de Ndendory
Sow Mamadou hamadi	Comité Villageois de Kellol
Sow Mamour	Membre de l'ADESBA « jeunes »
Sow Raby	Groupement des femmes de Kellol
Sow Rougui	Groupement des femmes de Kellol
Sow Samba Ali	Comité Villageois de Bangassi
Sow Samba Ciré	Comité Villageois de Bangassi
Sow Yaya Mamadou	Comité Villageois de Wennodi
Sy Fatima	Directrice de l'ANCAR à Matam
Sy Abou Samba	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Sy Ousmane	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Sy Racine	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Sy Seidi	Comité Villageois de Wennodi
Sylla Hadrama	Comité Villageois de Banaji
Sylla Mamadou	Directeur de l'ADOS
Tall Abdou	Responsable Commission Santé ADESBA « jeunes »
Tall Bouna	Président de l'ADESBA « jeunes »
Talla Kalidou	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Tardivel Géraldine	Conseillère au SCAC
Thiam Ablaye	Chef du Service des Pêches de Kanel
Thiaw Bara	Adjoint au Préfet de Kanel
Thierno Marieta	Groupement des femmes de Kellol
Thioune Awa	Groupement des femmes de Kellol
Toure Abdou Yaya	Comité Villageois de Wennodi
Toure Abdourahmane	Comité Villageois de Wennodi
Toure Amadou Tidiane	Comité Villageois de Wennodi
Toure Fone	Secrétaire Générale du Conseil Régional de Matam
Toure Mamadou	Comité Villageois de Wennodi

Toure Thierno Yaya	Comité Villageois de Wennodi
Traore Adama	Conseiller de la Commune de Sinthiou Bamambe
Yero samba Ali	Comité Villageois de Kellol