

Résumé de l'évaluation du partenariat Aube – Mbour sur la période 1998 - 2004

❖ Un programme de coopération ambitieux et innovant

Le partenariat Aube Mbour est une coopération décentralisée historique amorcée il y a près de vingt ans. Il est constitué des activités de coopération du Conseil Général de l'Aube avec le Département de Mbour, mais aussi, de trois jumelages entre Communes du département de l'Aube et CL du département de Mbour.

Le partenariat Aube Mbour activé par un opérateur de la société civile, l'Association Aube Mbour. Cette dernière gère les fonds et exerce ainsi la maîtrise d'ouvrage déléguée du programme de coopération : le Partenariat des Dynamiques Citoyennes. Au Sénégal, ce programme est géré et coordonné par une instance de concertation départementale des acteurs du développement local : le CACOADEL.

La période d'évaluation du Programme se situe entre 1998 et 2004 au sein des 12 collectivités locales du Département de Mbour. A partir de 2001 – 2002, le Programme s'est inscrit dans un cofinancement du CFSI et du MAE, en sus de la subvention du Conseil Général de l'Aube. Sur la période 2001 – 2004, il est alors couramment appelé « Partenariat des Dynamiques Citoyennes (PDC) » par les acteurs impliqués.

Son objectif global est de contribuer au maintien des populations démunies du Département dans leurs villes et villages par **le renforcement et le développement de leurs activités économiques génératrices de revenus.**

Le Programme a utilisé une stratégie d'intervention originale et innovante. Il est reconnu en ce sens comme **un programme « pilote » en matière de développement économique local** au Sénégal. Sa démarche et ses postulats fondateurs reposaient notamment sur :

- la prise en compte du Département comme territoire de coordination et d'animation du développement local,
- la mise en relation des initiatives des acteurs économiques, élus locaux et représentants de la société civile au sein de cadres locaux de concertation dans chaque CL du département,
- la structuration et l'appui aux filières économiques locales¹ identifiées comme porteuses de dynamiques et de projets.

Ses activités ont concerné essentiellement l'animation de la concertation locale et départementale, l'appui aux filières économiques locales, la contribution au rapprochement élus / citoyens, et la santé communautaire.

❖ La mise en œuvre du Programme : un bilan contrasté.

Le Programme se caractérise dans sa mise en œuvre par la mise en place de nombreuses instances de concertation, la structuration des filières économiques dans chaque CL et au niveau départemental et le financement de quelques projets.

• De nombreux espaces de concertation insuffisamment consolidés

On distingue deux niveaux de concertation :

¹ Trois filières soutenues depuis les années 90 : le maraîchage, la production céréalière et l'artisanat. Quatre filières créées à partir de 2002 : la transformation des céréales, la transformation des produits halieutiques, la transformation des produits de cueillette et le petit commerce.

* A l'échelon départemental : le CACOADEL

Le CACOADEL réunit des filières économiques, des cadres locaux de concertation et des collectivités locales. Il doit mettre en complémentarité les initiatives et ambitions de ces différents acteurs pour harmoniser et dynamiser le développement local à l'échelle départementale.

Le CACOADEL, instance originale a cependant peu d'impacts au niveau départemental. Avec peu de moyens, une position d'opérateur de facto et la confusion des rôles dans l'activité de ses membres, il n'a que partiellement réussi à atteindre ses objectifs. **Aujourd'hui, sa légitimité et son positionnement sont en question.**

A son actif, nous pouvons mettre :

- **l'impulsion de nombreuses réunions de concertation** entre élus, filières économiques et société civile à travers notamment les CLC ;
- **l'établissement de partenariats** avec des services déconcentrés et structures d'appui au développement ;
- une fonction de facto d'opérateur du PROGRAMME dans le département **globalement assurée** ;
- **la production d'informations** à travers un journal trimestriel et un site Internet ;
- des représentations ponctuelles du Département lors de forums ou de foires.

Toutefois, il est confronté à de sérieuses limites et difficultés dont notamment :

- **des capacités (RH et budgétaires) insuffisantes pour assurer ses fonctions de base ;**
- **une légitimité qui n'est pas affirmée** (ex : pas de cotisations, ni droits d'adhésion des membres) ;
- un soutien politique inégal des CL du Département de Mbour ;
- une confusion des rôles du fait de la multiplicité des responsabilités de ses membres dans le cadre de la mise en œuvre du Programme ;
- la difficulté à tenir un langage clair et compréhensible sur les objectifs de la démarche et de son intervention auprès des acteurs locaux.

Le manque de moyens et la confusion liée à sa fonction de facto d'opérateur sont des causes profondes de ces insuffisances.

* A l'échelon des CL : les cadres locaux de concertation

Les CLC regroupent les mêmes acteurs au niveau de chaque CL du Département. Ils constituent ainsi une décentralisation du CACOADEL. Ils ont été créés soit durant la mise en œuvre du PPCD, selon un processus d'animation communautaire bien établi, soit durant le Programme avec l'intégration des filières locales. Le plus souvent, par manque de moyens, d'organisation ou de compréhension du dispositif CACOADEL, ils n'ont pu ni assurer les fonctions de mise en complémentarité des initiatives et des moyens, ni mettre en relation des élus avec les acteurs économiques et la société civile.

Ils possèdent tout de même les acquis suivants :

- la mise en place effective de 9 CLC ;
- **pour les CLC fonctionnels, la mise en relation effective** à l'échelle des CL des principaux acteurs du Programme ;
- **la mobilisation des populations** à travers des activités de planification locale, de sensibilisation, de mobilisation sociale et de structuration communautaire ;
- **la création de partenariats avec des structures locales d'appui au développement** (mais sans nécessaire référence au CACOADEL) pour les CLC dynamiques.

A l'instar du CACOADEL, les difficultés rencontrées par les CLC sont importantes :

- **la dynamique de concertation locale est initiée mais fonctionne peu.** Actuellement, on note 4 CLC en activité « reconnus » par le CACOADEL ;

- **l'implication des élus locaux est très relative** (surtout s'ils ne sont pas associés étroitement aux activités du CLC) ;
- la coexistence de plusieurs cadres de concertation au sein de la collectivité locale a parfois sapé la légitimité des CLC ;
- globalement, l'absence de statut et de règlement intérieur (sauf pour 3 CLC constitués en associations) ne leur donne pas la légitimité souhaitée,
- le manque de moyen et souvent de programmation d'activités ;
- **l'intégration de l'approche filières a souvent posé problème** dans les CLC disposant d'une organisation zonale et thématique depuis la mise en œuvre du PPCD.

Globalement, les CLC ont peu d'impacts et n'ont pas tenu leur rôle. Leur remontée d'informations au niveau du CACOADEL est faible, alors qu'elle était pourtant nécessaire pour l'animation du dispositif à l'échelon départemental. **On constate que les CLC les plus fonctionnels obéissent à plusieurs conditions :**

- ils sont en partenariat étroit avec les élus locaux ;
- ils possèdent le statut d'association et sont porteurs de projets pour les populations ;
- pour certains, ils sont soutenus historiquement par un jumelage de leur CL avec une CL de l'Aube.

- **L'appui aux filières : un important volume d'activités mais un déficit d'impacts et de durabilité**

De nombreuses activités ont été développées à travers l'appui aux filières. Il s'agit à notre sens du domaine d'intervention où les acquis sont les plus importants. **Sept filières ont été structurées, organisées puis soutenues** dans quelques unes de leurs activités. Les appuis du Programme ont notamment résidé dans :

- le renforcement de capacités (formations, appuis techniques) des acteurs économiques membres des filières ;
- la structuration et l'organisation des filières ;
- leur intégration dans les cadres de concertation ;
- l'élaboration de programmes d'activités et le financement de quelques projets (équipements, crédits rotatifs,...).

Malgré tout, **la visibilité et l'impact des actions sont insuffisants** au niveau des élus et des populations sauf pour la filière maraîchage et dans une moindre mesure, pour la transformation des produits halieutiques et l'artisanat.

Des efforts importants ont été consentis pour toutes les filières dans la sensibilisation et la structuration des acteurs ainsi que dans la formation. Cependant, au-delà de l'aspect organisationnel, des formations et des visites et échanges, les acteurs s'attendaient à des appuis financiers et en équipements que ne pouvait pas leur apporter le programme. Les moyens insuffisants du programme, l'absence de contribution des collectivités locales et les difficultés du CACOADEL à mobiliser des ressources additionnelles au Programme expliquent cette situation.

Le CACOADEL n'a pas développé une politique de communication suffisamment efficace et soutenue pour expliquer sa démarche auprès des filières. Il s'est « déchargé » de ce rôle sur les filières départementales qui n'ont pas pu le faire, faute de moyens, d'où un fort attentisme des structures à la base (surtout les nouvelles filières) et finalement un début de démotivation. Aussi, de nombreux acteurs se demandent « pourquoi se mobiliser et continuer à le faire » s'il n'y a pas ensuite des moyens permettant de développer des activités. Certains d'entre eux se tournent vers d'autres partenaires ou se remobilisent dans d'autres organisations (ex : GPF) pour bénéficier d'appuis.

Dans ce contexte, la création de l'interfilière est pertinente pour maintenir la cohésion au sein des filières, accroître leurs échanges et susciter de nouveaux partenariats axés sur leurs

préoccupations. Mais là encore, faute de moyens et d'une définition claire des relations entre acteurs du Programme, **sa valeur ajoutée est pour l'instant limitée.**

- **Des activités annexes intéressantes**

De manière complémentaire à l'animation du développement local et l'appui aux filières économiques locales, **le Programme a initié des activités pour le rapprochement entre élus et citoyens.** D'abord, une étude a démontré l'existence au sein de la population du Département de Mbour de richesses importantes, mais mal réparties et très peu investies dans le développement local. Il s'en est suivi différentes manifestations et journées de sensibilisation pour essayer de rapprocher élus et citoyens sur des intérêts communs et des engagements respectifs. L'objectif était de favoriser une meilleure mobilisation puis utilisation des ressources locales par les CL, et le développement de comportements plus citoyens et tournés vers la collectivité par les populations.

Cette initiative est pertinente, porteuse et novatrice. Mais durant le PDC, ni les CL ni les CLC ne sont parvenus à s'approprier cette dynamique.

Par ailleurs, depuis plusieurs années, **le Programme exerce un appui et un suivi auprès de plusieurs cases de santé communautaire** après avoir contribué à leur mise en place en 1999. Elles fonctionnent toujours actuellement et contribuent à l'amélioration de l'offre locale en soins de santé de base.

- ❖ **Des facteurs explicatifs divers : de l'implication et de l'organisation des acteurs, aux modes opératoires**

- **Des postulats fondateurs pertinents mais pas opérationnels**

Le département était pour le Programme, un espace géographique, administratif, économique et socioculturel pertinent et significatif pour y organiser l'animation et la coordination concertées de tous les acteurs de développement local. Les postulats fondateurs du programme reposaient sur des hypothèses que la mise en œuvre des activités à travers une recherche-action, devait permettre de démontrer.

Le Programme a incontestablement développé des idées novatrices, mais il a embrassé large, pour un pari assez hardi. A l'évaluation, il apparaît que l'animation du développement local à partir de cadres de concertation impliquant élus, population et acteurs économiques organisés dans des filières est une démarche pertinente. La réduction de la dimension économique du développement local à quelques filières de production, en constitue cependant une limite. **Et le choix de l'espace de construction de ce développement, à savoir le département, n'a pas été pertinent.** L'absence d'autorité politique à l'échelle départementale (le département n'est pas une collectivité locale) et les jeux d'acteurs des élus, favorisés par le principe de la libre administration des collectivités locales, ont contrarié **l'intervention du Programme à cette échelle. La construction du développement local à une échelle dépassant le niveau de la collectivité de base dans le département aurait du, pour être pertinente et réaliste,** s'envisager, soit à travers une coopération décentralisée avec les collectivités locales qui souhaitent constituer une intercommunalité, soit à travers un partenariat efficace entre l'association Aube-Mbour et une association de développement qui couvrirait tout ou partie du département de Mbour.

- **Le manque de cohérence objectifs / moyens**

Les activités programmées n'ont été réalisées qu'en partie. **Les objectifs du programme ont été trop ambitieux par rapport aux moyens et capacités disponibles. La volonté de mener à la fois des activités de concertation et d'appui aux filières** a créé chez les acteurs une confusion importante sur ce qu'est réellement le CACOADEL et ses missions. L'importance des acteurs mobilisés / sensibilisés

et de leurs attentes, face à la modicité des moyens, a conduit à un « saupoudrage », d'où une frustration et une efficacité insuffisante.

Le manque de moyens concerne également le fonctionnement du CACOADEL aux responsabilités pourtant importantes. Gênées par la situation de bénévolat, sans outils logistiques adéquats, les ressources humaines se sont maintes fois démotivées, ou avaient tendance à trop s'approprier certaines activités du Programme.

- **La confusion et la complexité des rôles**

On constate **une forte confusion des rôles** que l'on peut situer d'abord à deux niveaux :

- **le CACOADEL est davantage un opérateur de projets** qu'une instance de concertation et d'animation **et fût perçu comme tel** par les filières locales, les élus et les CLC. D'où un décalage entre les services proposés par le dispositif et les attentes de ces acteurs ;
- la multiplicité des responsabilités de quelques membres du CACOADEL cumulant des postes clés à plusieurs niveaux de la mise en oeuvre du Programme.

On constate également un schéma institutionnel trop complexe avec des acteurs mal positionnés, aux rôles parfois incompris :

- les filières locales ont difficilement intégré les CLC contribuant parfois à destabiliser leur organisation ;
- les filières départementales ont appuyé directement les filières locales sans information ni concertation avec les CLC, ces derniers s'estimant « court circuités » ;
- l'interfilière, dont la création est pertinente n'est pas encore positionnée. En s'appropriant (à juste titre) l'appui aux filières économiques, elle peut provoquer l'éclatement du CACOADEL.

Une réflexion plus approfondie pouvait-elle être menée sur les rôles et missions de ces nombreux acteurs dans le cadre de la mise en oeuvre du Programme qui se veut aussi un programme de recherche – action ?

- **L'implication inégale des collectivités locales sénégalaises**

Quelques CL ont adhéré politiquement à la démarche proposée par le Programme. Cette adhésion a permis au dispositif de se mettre en place et de fonctionner avec plus ou moins de réussite. Mais d'une manière générale, les CL sénégalaises n'ont que ponctuellement trouvé à travers les instances du Programme, les possibilités d'assumer le rôle qui leur revenait selon elles : la coordination des activités de concertation et d'animation du développement local, aux niveaux départemental et local.

L'implication relative des CL a plusieurs origines :

- le sentiment que leurs préoccupations ne sont pas suffisamment prises en compte ;
- une méfiance vis à vis des organisations émergentes de la société civile susceptibles de constituer ensuite des contre pouvoirs ;
- des problèmes de communication au niveau du CACOADEL et de l'AAM ;
- les cadres locaux constitués durant la période de délégation spéciale (2002) n'ont pas été appropriés par les nouveaux conseils élus.

Ces constats étayent un aspect central de notre analyse du Programme : face à la difficulté d'impliquer les CL, le CACOADEL s'est résolument tourné vers l'appui aux filières économiques et aux CLC. Certains élus ont choisi d'accompagner ce processus, mais la majorité d'entre eux ont alors « classé » le CACOADEL comme une instance sans utilité particulière, ne répondant pas à **leurs attentes en matière de financement de projets.**

- **Une démarche et des modes opératoires originaux mais des problèmes de mise en œuvre**

Le Programme a été porteur d'approches intéressantes : (i) la mise en complémentarité d'initiatives émanant d'acteurs variés : CL, filières économiques et acteurs de la société civile, (ii) le rapprochement entre élus et citoyens, (iii) la systématisation de la concertation, (iv) la coordination du développement local au niveau départemental.

Cependant, avec le recul, on constate des **lacunes au niveau de la mise en œuvre de la démarche et des modes opératoires utilisés :**

- globalement, le programme **repose davantage sur des processus d'animation que des objectifs de développement.** Au bout du compte, l'objet des multiples réunions de sensibilisation, structuration et programmation n'est pas toujours bien compris par les acteurs locaux qui attendent des résultats concrets ;
- des instances ont été créées sans définition suffisamment précises d'une vision et de l'articulation à venir de leurs activités (ex : quelle articulation entre l'interfilière, les filières et le CACOADEL ?) ;
- dans un contexte de ressources humaines limitées, le choix de s'appuyer sur le système du bénévolat et sur des missions de suivi régulières de structures d'appui (Ciepac, AAM au Nord et ASADEL au Sud) **était-il adapté pour mettre en œuvre et suivre un tel travail lié à de tels objectifs et ambitions ?**
- le Programme est resté jusqu'à son achèvement dans un cadre informel. On constate : (i) **l'absence de procédures**, (ii) **l'absence de conventions** (par exemple entre AAM et le CACOADEL).

Ce caractère informel des relations de partenariat n'a pas permis de positionner les rapports de force et les responsabilités. Conventionner aurait permis de réguler le partenariat entre acteurs au-delà des relations inter personnelles.

- **Un partenariat AAM / Cacoadel perçu comme un assistantat**

Malgré les acquis liés à sa durée, la relation de partenariat Aube Mbour est aujourd'hui fragilisée. Des incompréhensions entre les bonnes volontés impliquées compromettent l'avenir de la coopération.

Les partenaires au Sud jugent être **en situation d'assistantat et non de partenariat**. Ce sentiment conduit à leur déresponsabilisation et démotivation. **Ils ne se sentent pas suffisamment impliqués** dans la définition des objectifs et des orientations du programme, ne connaissent pas suffisamment leurs interlocuteurs au Nord, estiment que leurs avis sont peu considérés sur les aspects budgétaires et qu'ils n'ont pas de visibilité sur les financements du Programme.

En tout état de cause, on regrettera **leur passivité et leur attentisme** face à cette interprétation notamment durant la période de mise en œuvre du Programme.

❖ **Organisation de la coopération et des acteurs au Nord**

* Le manque d'implication politique

A travers son appui logistique et bureautique, le versement régulier de sa subvention et le détachement partiel d'un cadre en appui à L'AAM, le rôle du CG Aube est évidemment fondamental.

Mais la mobilisation politique du Conseil Général de l'Aube pour dynamiser et formaliser cette coopération diminue. C'est une cause des problèmes de la relation de partenariat entre AAM et le CACOADEL. Après plusieurs tentatives avortées pour établir une convention de coopération

décentralisée avec le Département de Mbour, le CG Aube a renoncé à développer politiquement sa coopération avec les élus du département de Mbour. Plusieurs causes ont motivé cette décision :

- l'absence d'assemblée élue au niveau départemental au Sénégal ;
- son manque de compréhension et de lisibilité du Programme ;
- le maillage politique complexe du département de Mbour (les CL de l'opposition politique sont majoritaires). Il rend difficile l'émergence d'un interlocuteur représentatif ;
- le manque d'intérêt de la société civile auboise pour cette coopération.

Sans impulsion politique, une coopération décentralisée ne peut pas se consolider. Cette impulsion doit par exemple faciliter la constitution de relations de partenariat entre structures et institutions des deux départements (établissements de santé, d'éducation, de formation, organisations professionnelles). Cette dynamique n'existe pas aujourd'hui.

* L'absence de complémentarité des jumelages

Les différents jumelages entre CL des départements de l'Aube et de Mbour **ne sont pas mis en complémentarité pour davantage d'impacts des activités au Sud.** Il s'agit de Nogent sur Seine et Joal Fadiouth, Romilly sur Seine et Fissel, Sainte Savine et Diass et bien sûr, entre les départements de Aube et Mbour. On constate aujourd'hui :

- qu'il n'y a pas d'échanges d'informations entre les différentes CL et leurs relais associatifs au Nord (Les Amis de Fissel, AAM) pour mettre en complémentarité leurs initiatives respectives ;
- qu'il n'y a pas d'échanges d'informations entre les acteurs de ces jumelages au Sud, ni avec le CACOADEL.

Plusieurs causes sont identifiables à ce problème: (i) le manque de volonté politique des CL engagées, (ii) l'essoufflement des bonnes volontés impliquées depuis plusieurs années et (iii) le souci de lisibilité institutionnelle de chaque CL pour son partenariat. **Les relations existantes entre acteurs au Nord peuvent même être source de difficultés. Par exemple,** l'AAM gère la subvention de la Commune de Nogent sur Seine pour l'animation de son jumelage avec Joal Fadiouth, sans responsabilité déléguée de suivi des opérations. Les partenaires au Sud s'y retrouvent alors difficilement.

* Les difficultés de fonctionnement de l'Association Aube Mbour

L'Association Aube Mbour occupe une place centrale dans la mise en œuvre des activités du partenariat. Sans elle et l'implication personnelle de sa vice présidente, le programme n'aurait pu se dérouler. Mais elle connaît aujourd'hui des difficultés importantes caractérisées par :

- son déficit de capacités et de ressources humaines engagées ;
- un isolement institutionnel traduit dans ses échanges trop rares avec le CG Aube, les CL jumelées et d'autres acteurs techniques et associatifs du département,
- l'insuffisance de communication pour susciter l'implication politique, celle de la société civile et la création de partenariats.
- l'absence de mobilisation associative et citoyenne autour de ses activités. La notion de réciprocité n'est pas encore apparue au sein du partenariat Aube Mbour

Le retrait de l'AAM du dispositif menace à court terme la poursuite des activités de coopération.

Au final, force est de constater qu'actuellement, le partenariat Aube Mbour ne s'inscrit pas dans le cadre de la coopération décentralisée. Ce constat est illustré par :

- l'absence d'engagement politique et de conventions de partenariat ;
- l'absence d'adhésion citoyenne au Nord et une mobilisation relative de la société civile au Sud ;
- l'absence de relations de coopération entre acteurs professionnels, techniques, institutionnels et associatifs des deux départements.

❖ **Recommandations et propositions d'évolution du dispositif de coopération.**

➤ **Propositions de scénarios**

Sur la base des constats et analyses présentés, ces scénarios « stratégiques » pourraient permettre au partenariat Aube Mbour de se relancer ou de prendre ses responsabilités.

• **Scénario 1 : l'arrêt des activités**

Ce scénario part du constat global qu'il n'y a pas de volonté politique et de partenariat suffisante pour rétablir une véritable coopération entre acteurs du Nord et du Sud. On observe que les déficits sont trop importants, les ressources humaines démobilisées et l'approche actuelle trop en décalage avec le contexte et les attentes locales.

Donc il vaudrait mieux tout arrêter. Toutefois :

- des dynamiques existent et il convient de les capitaliser ;
- des projets sont en cours et des acteurs sont impliqués ;
- les frustrations existantes peuvent s'amplifier suite à cette décision.

S'il existe entre les parties une réelle volonté de continuer ensemble, nous pensons alors qu'une refonte du dispositif est possible. Et deux autres scénarios peuvent alors être proposés.

• **Scénario 2 : Un projet de coopération décentralisée pour et avec les CL**

Une condition préalable : la volonté politique du CG Aube

Il s'agit ici de monter un véritable projet de coopération décentralisée, centré sur le renforcement de capacités des élus et basé sur l'adhésion volontaire de collectivités locales du Sud, en poursuivant un appui plus efficace aux filières.

Ce scénario comporte trois objectifs majeurs ; (i) renforcer les capacités des CL, (ii) organiser une concertation locale pilotée par les conseils élus, (iii) appuyer les filières économiques dynamiques.

Son montage institutionnel pourrait s'effectuer avec les acteurs suivants :

- les collectivités locales du Sud qui le souhaitent adhèrent et constituent un GIC (Groupement d'Intérêt Communautaire), **forme d'intercommunalité** ;
- le GIC devient l'interlocuteur du CG Aube, l'un et l'autre sont **co-maître d'ouvrage du Programme** ;
- **un Comité d'Orientation (CO)**, regroupant de façon paritaire des élus des deux départements est mis en place. Il pourrait être ouvert à des membres de la société civile, partenaires des élus. Ce CO définit les orientations stratégiques pluriannuelles ;
- AMM est mobilisée par le CG Aube sur un programme d'appui défini en CO et reçoit ses financements pour des actions précises ;
- une association ou une ONG d'appui locale (ex : CACOADEL avec des instances renouvelées) assure **la maîtrise d'ouvrage déléguée du Programme**. Elle met en œuvre les actions d'appuis liées au renforcement de capacité des élus (dont concertation) et contractualise pour le suivi des activités de l'Interfilière ;
- l'Interfilière devient le maître d'œuvre des actions liées au développement économique ;
- parallèlement, **les partenariats Nord/Sud de collectivité à collectivité des deux départements peuvent continuer à exercer leur coopération de façon autonome** (en cherchant les meilleures synergies possibles avec l'axe de coopération décentralisée Aube Mbour).

Dans ce scénario, les principales activités développées résident dans :

- **le renforcement de capacités des élus ;**
- **l'appui à la concertation** : au niveau local avec comme porte d'entrée les élus et au niveau départemental via les activités du futur Groupement d'Intérêt Communautaire. ;
- **l'appui au développement de filières porteuses en poursuivant les activités actuelles** mais en ciblant les filières et leur champ d'activités.

L'équipe d'évaluation recommande ce scénario. Il offre l'avantage d'une meilleure efficacité dans un cadre contractualisé et politiquement activé. Un revers possible réside dans les difficultés de positionnement d'une société civile pouvant développer des points de vue différents des pouvoirs locaux en place.

• **Scénario 3 : une coopération entre associations partenaires**

Une condition préalable : la volonté de poursuivre ensemble

L'idée générale est de mettre en place un partenariat associatif Nord / Sud destiné à appuyer des acteurs structurés sur la réalisation de projets concrets, capitaliser les acquis et dynamiques en cours dans le cadre d'un schéma institutionnel clarifié. Deux objectifs majeurs sont visés avec ce scénario : (i) appuyer des porteurs de projets structurés de la société civile, (ii) appuyer la structuration et les activités des filières économiques ciblées.

Son montage institutionnel pourrait s'effectuer avec les acteurs suivants :

- **l'AAM est maître d'ouvrage** (elle reçoit des subventions), elle oriente les activités en lien avec les partenaires du Sud ;
- **le CACOADEL renouvelé est maître d'ouvrage délégué**, (les instances du CACOADEL sont renouvelées et il pourrait changer de nom) ;
- **une structure d'appui aux organisations de la société civile (OSC) et l'interfilière sont les deux opérateurs** du programme, ;
- les OSC et les acteurs des filières locales sont les bénéficiaires directs, ils s'organisent pour la formulation des projets.

Ce scénario prévoit des activités centrées sur :

- **l'appui aux filières économiques** porteuses et dynamiques dans les CL du Département de Mbour (renforcement de capacité, financement de micro projets) ;
- **l'appui aux acteurs structurés de la société civile** : des porteurs de projets sont identifiés et financés (ex : association de parents d'élèves, comités de santé, ...) ;
- **des actions de renforcement de capacités** sont délivrées aux opérateurs locaux : le maître d'ouvrage délégué, l'interfilière et l'opérateur d'appui aux OSC.

Ce scénario ne se concentre pas sur les CL et les interventions sont ciblées sur des porteurs de projets déjà dynamiques ou à fort potentiel. La lisibilité du programme est assurée.

Quelques facteurs limitant sont à considérer dans le cadre de ce scénario : (i) des moyens suffisants pour le financement des projets, (ii) l'articulation délicate entre le maître d'ouvrage délégué et les deux opérateurs, (iii) les ressources humaines à mobiliser à moindre coût.

❖ **Recommandations générales**

Ces recommandations générales sont liées aux insuffisances et difficultés rencontrées à travers l'analyse de la démarche, des modes opératoires et des résultats et impacts du Programme. **Elles concernent la mise en oeuvre opérationnelle du futur programme de coopération.** Elles sont globalement applicables aux scénarios 2 et 3.

- **Reconstruire la relation de partenariat Aube Mbour**

Actuellement, la relation de partenariat Nord - Sud est mal vécue des acteurs. Quelques préconisations allant dans le sens d'une **relance du partenariat Aube Mbour**, peuvent être formulées :

- la reprise du dialogue politique pour impulser de nouvelles dynamiques entre les acteurs ;
- le retour aux principes essentiels de la relation de partenariat : (i) la définition concertée des objectifs, activités et moyens, (ii) le respect mutuel, (iii) la tenue des engagements (budgétaires, opérationnels), (iv) la contractualisation, (v) l'engagement citoyen et volontaire.
- la définition de plans d'actions et de communication concertés.
- l'élargissement des acteurs et ressources humaines impliquées (notamment au Nord)

- **Revoir la démarche et simplifier les relations entre acteurs dans le Département de Mbour**

Il convient de simplifier les relations entre les acteurs au Sud. Pour cela, nous recommandons :

- la suppression des filières départementales et le renforcement de l'interfilière départementale comme instance de coordination et d'appui technique à l'activité des filières locales ;
- l'appui aux filières locales dynamiques, organisées ou avec des potentialités pour se structurer ;
- l'appui et le renforcement de capacités des CL engagées et volontaires sans volonté d'intervention uniforme sur le département (*scénario 2*) ;
- de considérer la collectivité locale comme « la porte d'entrée » de la concertation locale. Les élus pourraient être responsabilisés dans le pilotage et l'animation de la concertation locale (*scénario 2*) ;
- de redonner une approche sectorielle aux CLC (santé, éducation, hydraulique,...) et de faire représenter les filières par l'interfilière locale ;
- d'appuyer des porteurs de projets structurés de la société civile dans des secteurs bien délimités (ex : santé et enseignement secondaire) ; *scénario 3*.

Nous recommandons le maintien des bonnes volontés engagées au sein du CACOADEL jusqu'à présent mais dans le cadre d'un projet associatif (objet, statuts, projets,...)

- **Mettre en synergie les partenariats et jumelages des deux départements**

La volonté de synergie des jumelages dans le département de Mbour s'est essoufflée durant le Programme. Sa relance passe en premier lieu par la volonté des différents partenaires de communiquer ensemble autour de leurs activités respectives et faire le point sur les passerelles et domaines d'intervention complémentaires.

La clarification des rôles entre la Commune de Nogent sur Seine et l'AAM est un préalable important pour des actions communes à Joal Fadiouth. Nous pensons à deux hypothèses :

- la Commune de Nogent sur Seine gère directement sa subvention et renforce son partenariat avec la Commune de Joal Fadiouth ;
- la Commune de Nogent sur Seine établit une véritable convention de maîtrise d'ouvrage déléguée avec l'AAM.

Au regard du contexte actuel, **nous préconisons la première solution** pour (i) encourager la consolidation de la relation de partenariat entre les deux collectivités et (ii) ne pas ajouter à la confusion des rôles. En tout état de cause, il est indispensable que la Commune de Nogent sur Seine et l'AAM communique davantage sur leurs activités respectives.

- **Simplifier les objectifs et domaines d'appui**

La dimension « recherche – action » du Programme a suscité **la mise en place d'un dispositif intéressant, novateur** mais complexe qui fait difficilement l'objet d'une appropriation par les partenaires du Sud et qui manque d'impacts concrets. Nous recommandons **la simplification des interventions du programme** en se concentrant par exemple, sur :

- l'appui aux filières économiques porteuses, en procédant aux regroupements de certaines filières, en renforçant l'interfilière dans son rôle de coordination ;
- l'appui à des porteurs de projets structurés de la société civile (*scénario 3*) ;
- le renforcement des capacités des collectivités locales du département de Mbour (dans le cadre du scénario 2 : formation, appui à la maîtrise d'ouvrage, l'aide à la planification).

La formulation des objectifs du partenariat Aube Mbour s'en trouverait simplifiée : lutte contre la pauvreté par l'appui aux CL et aux porteurs de projets de la société civile.

• **Donner de la lisibilité et rechercher plus d'impacts**

La concertation peut être néfaste pour la concertation si elle n'est pas suivie de réalisations concrètes. De surcroît, l'absence de projets « visibles », rend difficile la compréhension du programme, l'implication des CL (au Nord et au Sud) et l'appropriation de la démarche par la société civile.

Aussi, nous suggérons **le financement de projets « concrets »** (réhabilitation, équipements,...) en lien avec des porteurs de projets structurés de la société civile (*scénario 3*) et des filières locales dynamiques (*scénarios 2 et 3*). **Ces appuis ciblés sont aussi susceptibles de créer des dynamiques de développement local.**

• **Communiquer au Nord**

L'une des causes de l'insuffisante mobilisation politique du CG Aube réside dans son incompréhension du Programme, ses résultats et effets. Aussi, nous recommandons que **des actions de communication ciblées soient effectuées** en sa direction.

De la même façon, l'absence d'activités d'éducation au développement au Nord est dommageable. **Des expériences pilotes d'éducation au développement pourraient susciter davantage d'implication citoyenne et associative dans le département** (dans les collèges par exemple). L'AAM peut échanger avec nombre d'OSI et structures d'appuis à la coopération décentralisée qui développent ce type d'activités. Ces activités sont importantes si AAM veut reconstituer un noyau militant et volontaire au Nord pour faire la promotion de ses activités au Sénégal.

• **Remobiliser les élus locaux et la société civile au Sud**

La majorité des CL du Département observent avec « curiosité » le CACOADEL sans s'engager véritablement dans la réalisation de ses objectifs. De son côté, la société civile n'est que partiellement engagée dans l'exécution du Programme du fait de la fonctionnalité aléatoire des CLC.

Nous proposons de les remobiliser par : (i) la tenue d'un discours responsabilisant aux élus locaux (*scénario 2*) (ii) le financement d'actions concrètes (*scénarios 2 et 3*), (iii) l'élargissement de la concertation locale sous l'égide des élus locaux à l'ensemble des acteurs de la société civile (approche sectorielle en particulier pour le *scénario 3*).

Une proposition de processus de relance sous forme d'un échéancier figure dans le corps du rapport. Elle est adaptée au **scénario 2 qui nous semble plus proche des préoccupations et des acquis du Partenariat Aube Mbour.**