

## 20 ANS D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL DU GRDR DANS LE BASSIN DU FLEUVE SENEGAL

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

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

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

### Contexte

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

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

Le programme « Gouvernance citoyenne des territoires » (2015-2018) s'inscrit dans cette logique. Il fait suite à la mise en œuvre du programme PAIDEL, qui s'est déroulé sur 3 phases successives (2001-2006, 2007-2009, 2010-2014). Celui-ci visait le renforcement de capacités des acteurs du développement territorial d'Afrique de l'Ouest et une meilleure intégration des actions de la diaspora dans les dynamiques territoriales. Ce premier programme s'est déployé selon une logique de bassin de vie sur des territoires frontaliers et limitrophes au Mali,

en Mauritanie et au Sénégal le long du Fleuve Sénégal. Pour agir, le levier choisi par le Grdr a été initialement la mise en place d'un dispositif d'appui-conseils à l'attention des autorités locales pour accompagner des initiatives de développement local réalisées au niveau de quelques départements répartis dans les 3 pays. L'idée était de travailler sur l'articulation entre les actions portées par les organisations de base et les compétences des collectivités locales mises en place. L'action a été ensuite renforcée et ouverte à de nouveaux territoires, impliquant de nouveaux acteurs. La phase 3 du programme a axé l'action sur un transfert de compétences du Grdr vers 6 partenaires de développement régional répartis sur les 5 régions d'intervention (Matam, Tambacounda, Kayes, Guidimakha et Gorgol). Au fil des années, le positionnement du Grdr a évolué. L'accent a été également mis sur l'action de capitalisation. Le programme « Gouvernance citoyenne des territoires » a poursuivi la démarche entreprise et l'a développée. Il a ainsi intégré des axes d'actions qui ont progressivement émergés au cours des années précédentes comme la gouvernance locale, la coopération transfrontalière et la cohésion sociale, le développement et la viabilité économique des territoires entre autre autour de l'emploi de jeunes ruraux (lutte contre l'exode rural et la migration) et enfin la gestion des ressources naturelles pour un développement durable.

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

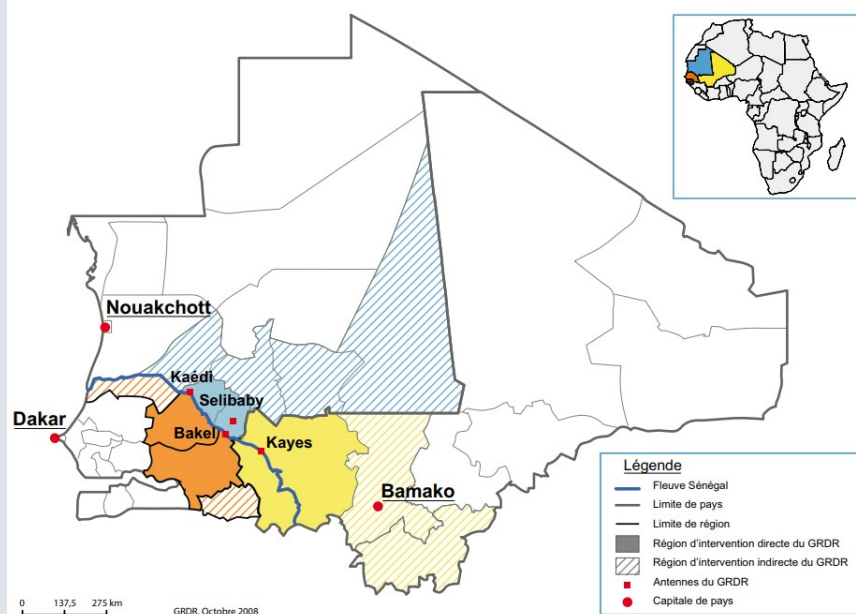
#### Les hypothèses de départ du Grdr pour définir sa stratégie d'intervention en 2000

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

#### Territoires touchés

#### Catégories d'acteurs appuyés

##### Zone d'intervention du GRDR dans le bassin du fleuve Sénégal



##### Régions d'interventions et assimilées

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

##### Les acteurs ciblés

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

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

- femme
- jeunesse
- diaspora

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

La notion de développement territorial enrichit celle de développement local par l'intégration de trois dimensions essentielles : les territoires, leurs parties prenantes et les usages des sols. Productions collectives, résultant des actions d'un groupe humain, avec ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation, les territoires ne sont pas seulement des entités géographiques. Ils renvoient à des relations organisées, des groupes ou des populations particulières qui se reconnaissent dans des projets communs. Du coup, les processus de développement ne reposent pas sur les seuls acteurs productifs ou les institutions qui les gèrent, mais impliquent d'autres parties prenantes : collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat, organismes consulaires, monde associatif... (définition selon André Torre).

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

- des approches « classiques » d'intervention permettant peu de sortir des limites connues à ces méthodes en termes de pérennisation des bénéfices de l'action
- une trop faible visibilité des retombées existantes en termes de développement économique à partir du travail de valorisation des territoires mené par le Grdr
- une aptitude à reproduire les acquis mais une faible capacité à entreprendre
- une réflexion sur le développement économique transfrontalier et migratoire en devenir

## Les 3 impacts les plus significatifs et leurs limites

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

#### SENEGAL



**Djénéba Diallo**  
conseillère municipale  
commune urbaine de Bakel

*«Le Grdr nous a accompagné sur plusieurs domaines. Avant je pouvais participer aux activités de développement mais pas comme maintenant.»*

*Politiquement le Grdr nous a formés. Il y avait beaucoup de conseillers mais on ne savait pas comment remplir nos devoirs. On ne pouvait pas parler devant les hommes, on ne pouvait pas lever nos mains devant les hommes. Quand les hommes décidaient qu'on vote le budget, on votait le budget sans connaître son contenu. Maintenant s'il y a budget, on doit le lire, savoir le contenu. Si on est d'accord sur le budget on le vote. Dans le cas contraire, on ne le vote pas...*

*...même avec la communication. Avant je parlais mais je ne pouvais pas parler devant tant de personnes. Maintenant je peux m'exprimer devant n'importe quel public. Avant aussi je n'avais pas l'habitude de parler devant les hommes. Maintenant je peux parler, je peux être une seule femme et parler devant 1000 hommes sans gêne. J'ai pu participer à beaucoup de séminaire avec le Grdr...*

*...Sur un autre aspect, le Grdr nous a permis d'être autonomes. Il nous a accompagnés pour [le développement] de nos activités génératrices de revenu. »*

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

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

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

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

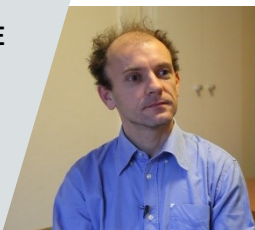
Ces retombées restent encore singulières et propres au caractère initial de chaque individu. Elles ne sont pas non plus le seul fait de l'action du Grdr et sont favorisées par des contextes nationaux œuvrant pour une plus grande égalité des genres et une plus large mobilisation des différentes catégories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

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



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

### FRANCE



**Arnaud Huré**  
Chargé de mission  
Afrique de l'ouest  
Conseil régional IdF

*« Au début des années 2000, on a soutenu le Grdr sur le double espace, pour aider les ressortissants de la région de Kayes à intégrer leurs Initiatives dans le développement de leurs communes d'origine.*

*A travers par exemple l'organisation de missions d'élus locaux en région Ile de France pour qu'ils partagent le diagnostic de développement de leur territoire et pour y inclure les initiatives de leurs ressortissants. Tout l'intérêt était que les ressortissants jouent leur rôle dans le développement de leur territoire. Il ne s'agissait pas qu'ils se substituent aux maires mais bien que leurs Initiatives trouvent leur place dans les Plans de développement.*

*Le Grdr a accompagné beaucoup d'associations qui se sont bien structurées (...): connaître ses membres sous forme d'une base de données, [être] formé au développement local, mener des missions sur le double espace...*

*...Je trouve que le Grdr a bien évolué dans son positionnement depuis les années 90 où il était opérateur de développement en région de Kayes. Il a bien évolué par rapport au contexte de décentralisation, il est de plus en plus intervenu en animateur du développement local, en appui au maître d'ouvrage que sont les collectivités territoriales et non pas en substitution à celles-ci. C'est tout l'intérêt de notre démarche : appuyer le renforcement des autorités locales. »*

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

Les bénéfices de l'action du Grdr ont porté sur l'acquisition d'une meilleure appropriation de son espace géographique au travers d'une meilleure connaissance de son territoire mais aussi de sa capacité à s'y déployer. Cela est allé du développement de réseau jusqu'à la structuration d'organisations fédératives (association des maires, fédération d'organisations paysannes, fédérations d'OSIM, etc.). L'association des opérateurs d'appui (type ARD-ADR) aux actions du Grdr, dans une logique de renforcement de moyen ou de complémentarité d'action a également permis à ces structures de monter en compétences sur leurs missions et de pouvoir couvrir leur territoire d'intervention.

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

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

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

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

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

#### MAURITANIE



**Brahim Niana Ba**  
maire de Lahraj  
membre de l'inter-  
communalité du Karakoro

« La concertation je la juge nécessaire parce que sans la concertation, sans l'association, on ne peut pas mener un développement.

Ma commune n'était pas membre de l'intercommunalité du Karakoro alors qu'elle fait la frontière. On a formulé une demande d'adhésion. Pour moi, ça a été très facile puisque j'ai trouvé devant moi des maires qui se concertent, qui associent, qui mènent des actions ensemble...C'est par concertation que les maires ont jugé nécessaire d'orienter certains financements dans ma commune, qui est la plus défavorisée de cette intercommunalité. Cela a permis d'avoir certains aménagements : des diguettes, des parcs de vaccination, des banques de céréales, etc.

...L'entente foncière du bassin du Karakoro (Mauritanie et Mali) a commencé par des concertations intercommunales qui ont permis d'obtenir des actes concrets signés par les autorités administratives, avec l'appui du Grdr. Cette approche est intercommunale et transfrontalière entre les deux rives du Karakoro, côté Mali et côté Mauritanie.

Par la concertation et l'association, cela a ramené la paix sociale. Les exemples ne manquent pas. Cela a permis de régler certains conflits agriculteurs-éleveurs inter villageois ou intercommunaux sur les deux rives du Karakoro, avant même qu'ils soient exprimés aux autorités concernées.

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

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

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

L'appui, souvent précurseur, à la structuration des grands ensembles territoriaux que sont les intercommunalités reste une action hautement significative et constitue un levier d'action fort pour le développement territorial. La pérennité de ces organisations reste toutefois encore fragile suite au nécessaire renouvellement des membres (CA non représentatifs dans le temps, changement de bord politique, évolution des échelons territoriaux, etc.).

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

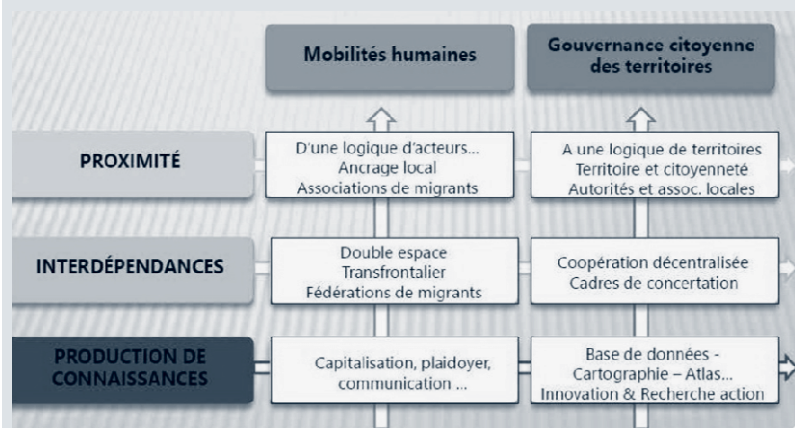
Cela renvoie à un manque de lisibilité des leviers de développement sur lequel le Grdr agit pour favoriser une dynamique territoriale ainsi que sur son positionnement dans l'action (maîtrise d'ouvrage, assistant technique, opérateur, prestataire...) induit par les logiques de financement.

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

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

## La démarche du Grdr à conserver

### « Matrice du Grdr » (2015)



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

les mobilités humaines, la gouvernance citoyenne des territoires

### Les axes de l'action Grdr :

Proximité, interdépendances, production de connaissances.

### Atouts de la démarche « Grdr »

#### Les points forts

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

#### Les points de vigilances

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

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

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

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

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

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

- Les dynamiques initiées en matière de gouvernance et d'*empowerment* autour du soutien de la participation citoyenne, de la formation des ressources humaines pour les territoires et de l'autonomisation sociale et économique des différentes catégories d'acteurs.
- Le travail sur l'intercommunalité et le transfrontalier notamment en s'inspirant des apprentissages du Karakoro, en particulier l'implication de l'échelon national et sous-régional (BFS) et la mise en place d'espaces de concertation Etat- Société Civile.



**Ladjani Niangané**  
vice président du Haut Conseil  
des Collectivités Territoriales

*« Il est important que le Grdr aujourd'hui ne baisse pas les bras. Ne se dise pas que « voila 30 ans – 40 ans que nous sommes sur le terrain, nous pensons que les gens doivent voler d'eux même », ceci n'est pas possible. Le développement est un processus. Il évolue, est évolutif, et a des besoins de plus en plus croissant. J'ai déploré que des moyens limités n'aient pu permettre un suivi dans le temps et dans l'espace de certaines initiatives. Il ne faut pas du tout perdre les acquis en matière d'accompagnement des collectivités. Il y aura de plus en plus de pouvoir au niveau des collectivités dans le cadre du développement local et régional. De plus, les mandats sont renouvelés tous les 5 ans. Se sont de nouvelles têtes qui viennent et qui ne maîtrisent pas [forcement] tous les contours de la décentralisation et des politiques de développement... »*

*...Je crois que c'est le moment pour le Grdr de revoir sa stratégie et politique en matière d'accompagnement des collectivités, et ça ne doit pas se limiter à un niveau des collectivités mais au trois niveaux.*

- La valorisation de la fonction d'ADL au niveau central, en fonction des contextes nationaux, et l'organiser au niveau intercommunal et l'articuler avec les centres de ressources régionaux et/ou les ADR-ARD.
- L'appui au développement économique au travers d'aspects stratégiques comme l'accompagnement des territoires et des acteurs économiques dans une réflexion autour des métiers nécessaires (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriale – GPEC-T1) aux filières retenues mais aussi au développement du territoire (arrivée de l'électricité, métiers du froid, ...).
- La redynamisation des Espaces Migration et Développement, l'expérience aboutie au Mali démontrant l'intérêt potentiel de ces espaces.

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

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

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

### Pour conclure

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