

F3E

Fonds pour
la promotion des

études préalables

études transversales

évaluations



6 rue André Lacroix
26 000 Valence
France

Tel : 04.75.55.99.90

Fax : 04.75.42.25.62

Email : courrier@ados-senegal.org

**Titre : Evaluation du programme de coopération décentralisée
« Ardèche/Drôme - Région de Matam (Sénégal) »**

FSP K02007 / 2002-2004

**"Programme d'appui au développement local
auprès des collectivités de la région de Matam"**

**-
SÉNÉGAL**

Synthèse

Mai 2005

Auteurs :

**Mamadou SEMBENE, coordination
Ibrahima KA**

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

B.P. 1304 Bobo Dioulasso/ Burkina Faso

Tél./Fax : (226) 20 97 64 50

Mail : acdibo@fasonet.bf

**32, rue Le Peletier
75009 Paris**

T. 33 (0)1 44 83 03 55

F. 33 (0)1 44 83 03 25

f3e@f3e.asso.fr

www.f3e.asso.fr

Introduction générale

L'évaluation du « programme d'appui au développement local auprès des collectivités de la région de Matam » FSP K02007 / 2002-2004 est commanditée par l'ADOS, avec le soutien du F3E. Elle résulte d'une initiative conjointe de l'ADOS et du MAE prise lors du montage du programme FSP 2002-2004. Elle est « liée au financement du MAE et à sa poursuite dans le cadre d'un prochain programme FSP en 2005 » et intervient à une étape charnière du développement de l'ADOS qui « travaille à l'élaboration de son projet associatif pour les 3 ans à venir ».

L'évolution du partenariat initié par l'ADOS est riche d'une vingtaine d'années d'histoire, débutée en 1985 et structurée autour de 3 grandes phases :

- la période de mise en œuvre d'actions humanitaires (85 à 91), d'abord à Oourossogui puis dans le village de Sinthiou Banambé ;
- la période de mise en place d'actions d'appui au développement local (92-99), avec l'appui de l'AFVP et notamment la réalisation du programme d'appui au développement local dans la communauté rurale de Sinthiou Banambé. Les deux premières phases ont fait l'objet d'une évaluation réalisée en 1998 par le GRET.
- La période depuis 99, l'engagement dans la mise en œuvre de programme de coopération décentralisée avec une plus grande implication de collectivités locales de la Drôme, de l'Ardèche et de la région de Matam. Cette dernière phase a abouti à la mise en place du « programme d'appui au développement local auprès des collectivités de la région de Matam » 2002-2004, qui vise essentiellement à mettre en œuvre au Sud « une démarche globale d'appui au développement local auprès des collectivités locales de la région de Matam notamment dans les communes de Matam, Oourossogui et Kanel et la communauté rurale de Sinthiou Banambé » et au Nord « un programme d'éducation au développement sur les départements de la Drôme et de l'Ardèche ».

L'objectif central de l'évaluation porte sur une analyse rétrospective des actions mises en œuvre et de la démarche d'accompagnement du programme, ceci pour améliorer les modes d'intervention des partenaires à l'avenir. Un lien a été fait avec le travail d'évaluation réalisé en 1998, ceci pour « mesurer la continuité dans l'évolution du programme ».

Un accent particulier devait également être mis sur l'analyse du dispositif organisationnel et décisionnel au Nord, ceci pour éclairer et alimenter le projet associatif de l'ADOS, pour les 3 années à venir ; et le rôle et la place des organisations de migrants et les articulations possibles de leurs actions avec les activités engagées au Nord et au Sud dans le cadre du programme.

Enfin, l'évaluation devait déboucher sur la formulation de recommandations à différents niveaux i) la stratégie d'intervention et les méthodes du programme au Sud ; ii) la cohérence des actions d'éducation au développement au Nord ; iii) la place des collectivités Nord et Sud dans le dispositif organisationnel et décisionnel Nord/Sud et Nord/Nord.

La mission d'évaluation a été articulée autour d'un travail d'analyse bibliographique, la visite des actions sur le terrain et la réalisation d'une série d'entretiens semi directif auprès des principaux partenaires et acteurs impliqués dans le partenariat. Au regard des enjeux importants que représentait la question de l'analyse du dispositif institutionnel pour les partenaires, la mission d'évaluation a davantage mis l'accent sur cette question. Néanmoins, a été réalisée une analyse des actions engagées sur le terrain et de leurs démarches et modalités de mise en œuvre, à la fois au Nord (actions de communication et éducation au développement) et au Sud dans toutes les collectivités locales ayant bénéficié de réalisations (mise en œuvre de plans de développement dans divers domaines, environnement, éducation, santé, développement économique, développement agricole, etc.).

La mission d'évaluation s'est déroulée en 4 phases : i) investigation terrain France, ii) investigation terrain Sénégal ; iii) premières restitution au Sénégal, iv) et restitution finale en France. Les 3

premières phases se sont déroulées dans la période de février à avril 05 et la dernière phase (restitution en France) est prévue pour le 27/05/05. Les différentes phases de terrain ont donné l'occasion à l'organisation de points intermédiaires et réunions de restitution à chaud *in fine* pour les équipes ADOS en France et au Sénégal. Une équipe composée de 2 experts (Mamadou SEMBENE, coordonnateur de la mission et Ibrahima KA), a été mobilisée par l'ACDIL et a travaillé ensemble sur le terrain en France et au Sénégal pour une durée totale de 50 jours¹.

Le document d'évaluation comprend 2 rapports, le premier qui reprend les principales conclusions de la mission d'évaluation et le second où figure les documents annexes. Le rapport général, en plus de l'introduction rappelant le contexte, les objectifs, les résultats attendus et le déroulement de la mission, est articulé autour de six grandes parties : i) une analyse du partenariat en Drôme Ardèche ; ii) une analyse du partenariat en région de Matam ; iii) une analyse du dispositif institutionnel ; iv) une appréciation des modalités de mise en œuvre du programme ; v) un bilan des réalisations, vi) et des orientations et des recommandations.

1. - L'analyse du partenariat en Drôme / Ardèche.

Elle fait ressortir une caractéristique centrale : au Nord, **la coopération repose sur un réseau dense mais fragile de partenaires**, composé principalement par des collectivités locales mais aussi par des acteurs de la société civile.

- L'engagement des collectivités locales dans le processus de coopération est effectif au plan financier mais reste timide en ce qui concerne leur implication dans l'animation et le portage de la maîtrise d'ouvrage du partenariat.

Deux collectivités locales, la Communauté de communes du Val de Drôme (CCVD) et le Conseil général de l'Ardèche ont un partenariat direct de coopération respectivement avec la communauté rurale de Sinthiou Bamambé et la commune de Ourosogui. Les autres collectivités sont impliquées soit à travers le soutien à la mise en œuvre de programme, soit via l'apport de subventions pour les actions de l'ADOS.

De façon générale, l'engagement des collectivités locales de Drôme Ardèche se heurte aux difficultés suivantes :

- Une faible mobilisation dans l'animation du partenariat : Très peu d'élus et d'agents des services des collectivités locales sont impliqués, du fait de problèmes de disponibilité, de l'absence en interne de services chargés de suivre leur coopération, etc.
- Un suivi limité des actions au niveau des collectivités locales Sud : Très peu de missions suivies sont organisées par les collectivités locales, à l'exception de la CCVD², ce qui limite leurs possibilités d'échanges et de contacts avec leurs homologues du Sud.
- une articulation encore limitée des actions de coopération des collectivités locales : Ces dernières ont très peu l'occasion de se rencontrer et d'échanger entre elles sur leurs pratiques et expériences de coopération, en dehors des rencontres des instances de l'ADOS (CA et AG).
- Une très faible prise en compte de la question de l'appui institutionnel aux collectivités locales partenaires de la région de Matam : Si les collectivités locales du Sud ont été accompagnées dans leur ensemble, à l'exception de la commune de Matam, dans l'élaboration de leur plan de développement et la mise en place d'instances chargées de les aider dans la mise en œuvre de ses plans, elles ont très peu bénéficiées d'appui en terme d'organisation, de structuration de leur institution, ni de formation des élus et des agents des services.

Toutefois, il existe aujourd'hui une dynamique nouvelle liée à la volonté politique des collectivités locales de travailler à l'élaboration d'un projet de coopération à l'échelle régionale. Cette volonté nouvelle de mieux s'articuler et de bâtir un projet de coopération cohérent est née sous l'impulsion du Conseil régional Rhône Alpes qui souhaite engager un programme autour de 3 axes : l'appui

¹ 40 jours de travail étaient prévus initialement par les termes de référence

² Qui organise au moins 2 missions par année

institutionnel aux collectivités locales, le soutien à la mise en œuvre de la décentralisation et l'appui aux dynamiques de développement local. Elle est également renforcée par l'engagement du Conseil général de la Drôme à construire un nouveau partenariat avec une collectivité locale de Matam. Les collectivités locales souhaitent à l'avenir mettre en place un cadre de coordination et de concertation leur permettant de définir une stratégie d'ensemble à l'échelle régionale, d'harmoniser leurs interventions et pratiques, ceci en veillant à respecter les responsabilités et les spécificités de chaque partenariat.

Elles devront néanmoins clarifier leur positionnement dans l'animation et la conduite des actions de coopération décentralisée avec leurs homologues de Matam. Cela suppose pour le moins qu'elles pallient la logique dominante de délégation de responsabilité à l'ADOS en évoluant vers une prise de responsabilité effective de leur rôle de maître d'ouvrage et qu'elles renforcent au sein de leur institution, la mobilisation des élus et des agents des services.

- L'implication et la mobilisation des autres acteurs locaux drômois et ardéchois sont favorisées principalement par les actions d'éducation au développement et d'échanges ainsi que l'inscription dans des réseaux locaux par l'ADOS.

Environ 51 actions ont été engagées autour de différents axes (animation scolaire et périscolaire, actions de sensibilisation, événement grand public, échanges et partenariat) et ont permis à l'ADOS de toucher différents publics (scolaires, jeunes, étudiants, professionnels, etc.). Les actions d'animation scolaire et périscolaire constituent le nœud central des actions d'éducation au développement. A cela s'ajoute les événements grand public et les actions de sensibilisation (participation à des événements nationaux tels que la semaine de la solidarité internationale ou de lutte contre le racisme).

D'une manière générale, l'organisation des actions d'éducation au développement relève de l'initiative directe de l'ADOS, en l'absence d'une volonté politique des collectivités locales d'appuyer ce type d'actions. Les principaux acquis portent sur l'amélioration de la stratégie d'intervention et des outils d'animation (passage d'une animation ponctuelle à une démarche reposant sur un cycle d'animation continue) ; la mobilisation d'intervenants extérieurs susceptibles d'enrichir la démarche d'animation ; l'amorce d'une dynamique de suivi des actions, avec la mise en œuvre de correspondances scolaires entre écoles de Drôme/Ardèche et Matam, l'élaboration en cours d'une fiche de suivi des actions ; la construction progressive d'une dynamique partenariale avec les institutions locales (centres départementaux de documentation pédagogique, inspection académiques, etc.).

En terme de difficultés, au delà de la multiplication de petites actions qui absorbent beaucoup d'énergie, l'ADOS est confrontée principalement à la faiblesse de ses moyens (au plan humain, financier, matériel) pour pouvoir continuer seule, sans l'appui des collectivités locales, à engager les actions d'éducation au développement. Elle devra réfléchir en perspective, en lien avec les partenaires locaux, sur les orientations et une stratégie d'ensemble pour améliorer à la fois l'efficacité des actions d'éducation au développement et la mobilisation des acteurs locaux. Pour ce faire, quelques principes d'actions devront guider son intervention :

- mobiliser et impliquer les collectivités locales dans les actions d'éducation au développement,
- former des relais sur le terrain et s'appuyer sur un réseau plus large de bénévoles pour ancrer localement les actions.
- s'appuyer aussi sur les actions engagées au Sud comme support aux projets d'éducation au développement au Nord.
- renforcer le partenariat avec le tissu associatif local via l'engagement de projets communs, la participation à des manifestations locales et le travail en réseau.
- aider les acteurs locaux de Drôme / Ardèche (écoles, lycées, hôpitaux, etc.) à engager des relations d'échanges et à développer des relations directes de partenariat avec leurs homologues de Matam, à l'image du jumelage hospitalier liant les hôpitaux de Montélimar et d'Ourossogui.

L'enjeu majeur étant de faire en sorte que les actions d'information, sensibilisation et éducation au développement, considérées comme « la jambe Nord » du partenariat, fassent partie intégrante de la démarche de coopération décentralisée

2 – Le partenariat au niveau de la région de Matam : un appui effectif au développement local mais une dynamique de coopération décentralisée encore embryonnaire.

Une mobilisation et une implication très variable des collectivités locales sur le terrain

Au sud, la nature des partenariats ainsi que les niveaux de mobilisation des collectivités locales engagées dans les actions de l'ADOS, restent assez diversifiés. En effet, sur les 22 collectivités locales composant la région de Matam, cinq sont directement concernées par les actions de l'Ados (près d'1/4) : trois communes (Kanel, Matam, Ourossogui) et deux communautés rurales (Ouro Sidy et Sinthiou Bamambé). Aujourd'hui sur ces cinq collectivités locales partenaires du programme, deux sont engagées dans une dynamique de coopération décentralisée avec des partenaires au nord (la commune de Ourossogui avec le conseil général de l'Ardèche, la communauté rurale de Sinthiou Bamambé avec la CCVD).

Deux collectivités locales (Ourossogui et Sinthiou Bamambé) mobilisent à elles seules la majeure partie des financements du programme et bénéficient de la quasi-totalité des réalisations comptabilisées par l'ADOS. Cette situation s'explique principalement par le fait qu'elles sont historiquement les premières bénéficiaires du partenariat, elles ont un partenariat direct de coopération décentralisée et bénéficient des échanges et du suivi plus ou moins régulier des actions sur le terrain de la part de leurs partenaires du Nord. Et comme le souligne le vice président de la CCVD « *là où les élus sont présents, là où il existe le plus de contact entre les partenaires, c'est là qu'il se passe et se réalise le plus de choses* ».

De manière générale les collectivités locales, éprouvent un sentiment d'appropriation de la dynamique de coopération décentralisée en particulier celle de Ourossogui, Kanel et Sinthiou Bamambé, mais elles éprouvent encore des difficultés à comprendre la démarche d'intervention de l'ADOS. Plusieurs facteurs à cela :

- L'accent parfois trop mis sur l'organisation de la concertation inter-acteurs et de la participation des acteurs locaux au détriment de la mise en œuvre d'actions concrètes sur le terrain.
- La longueur du processus d'élaboration des PLD a été pointé du doigt par la plupart des collectivités locales qui soulignent aussi la difficulté d'articulation du temps de l'opérateur qui est différent du temps de l' élu (lié à son mandat).
- La difficulté de l'ADOS à appréhender les préoccupations des collectivités locales ce qui a de fait entraîné des incompréhensions, parfois des blocages dans le dialogue et la concertation ADOS/collectivités locales.

Pour l'ADOS, il s'agira en perspective dans sa stratégie d'intervention d'arriver « *à trouver le juste milieu entre le temps nécessaire pour l'organisation de la participation et de la concertation entre les acteurs et celui du passage à l'acte* ». Pour les collectivités locales, il ne faut pas attendre d'avoir une démarche d'intervention aboutie, ni accorder plus qu'il n'en faut d'importance à la mise en place d'instances formelles et à la participation des acteurs locaux pour pouvoir agir.

La mise en place de différentes instances pour accompagner l'action des collectivités locales

Dans le cadre de l'exécution des actions du partenariat sur le terrain, différentes instances ont été mises en place avec l'appui de l'ADOS : i) les instances chargées de piloter et de coordonner les plans de développement à l'échelle des collectivités locales ; ii) les instances de pilotage des programmes (Tiangol / Mangol, FAIL) ; iii) les instances chargées d'appuyer la mise en œuvre opérationnelle de projets spécifiques (marché d'Ourossogui, collecte des ordures ménagères à Ourossogui et Matam.

La mise en place des instances résulte d'une volonté de l'ADOS d'engager une approche structurante et partenariale permettant de mieux articuler les initiatives à l'échelle locale entre les élus et les acteurs locaux. Leur animation semble avoir été plus facile à mener à l'échelle des micro-projets et plus complexe et difficile à concrétiser à l'échelle des plans de développement. Leur articulation avec les collectivités locales n'a pas été aisée dès lors qu'il s'agissait de mettre en œuvre des projets d'envergure. En règle générale, les élus locaux ont l'impression de perdre du pouvoir avec le poids important que prennent les instances lors de la mise en route des projets. Cela est renforcé également par la crainte de se retrouver avec un contre pouvoir, surtout si les responsabilités données aux instances sont importantes (délégation de maîtrise d'ouvrage), alors que dans le même temps les collectivités n'ont pas les capacités pour contrôler et suivre.

A travers l'animation des différentes instances des avancées existent sur le terrain, puisque l'ADOS a su accompagner une véritable dynamique d'animation et de concertation qui a permis d'instaurer sur le terrain un partenariat réel entre les collectivités locales et les acteurs de la société civile. Cependant des améliorations doivent être apportées afin que les différentes instances mises en place puissent réellement à la fois servir i) de cadre d'apprentissage de la gestion des affaires publiques par les acteurs de la société civile ii) et de levier d'appui aux collectivités locales dans l'exercice de leurs prérogatives.

Des efforts d'articulation avec les structures déconcentrées de l'Etat, les projets et programmes et autres acteurs locaux

Ces efforts se traduisent sur le terrain par des relations de travail et un partenariat effectif de l'ADOS avec un certain nombre d'acteurs.

- Ainsi avec l'ARD de Matam, l'ADOS a eu une série de rencontres de travail qui ont débouché sur une volonté des deux acteurs d'agir de façon complémentaire.
- Un partenariat de travail effectif existe avec l'ANCAR mais ne fait pas l'objet de contrat. L'ANCAR a été consulté sur les aspects liés à la formation, l'appui méthodologique et le suivi des actions.
- Le service des eaux et forêts est la seule structure avec qui l'ADOS a établi un contrat de partenariat pour l'animation et le suivi des actions de reforestation (reboisement, mise en défens, etc.) dans le cadre du programme Tiangol Mangol.
- Des relations étroites sont aussi établies avec le PNIR qui considère l'ADOS comme un partenaire clé et est prêt à réfléchir sur la formalisation d'un protocole de partenariat avec elle.

Enfin, l'ADOS est aussi inscrite dans une dynamique de réseau à l'échelle de la région de Matam. Elle a été cooptée pour participer aux rencontres des comités régionaux et départementaux de développement (CRD et CDD) et a participé activement, comme structure ressource, dans la préparation et l'animation du forum de développement de Matam (FODEMA).

Globalement, l'analyse du partenariat dans la région de Matam fait ressortir un certain nombre de constats :

- *le besoin d'une clarification des relations entre l'ADOS et les collectivités locales* : Ces dernières reconnaissent effectivement à l'ADOS un rôle d'appui-conseil et accordent un crédit réel à son action sur le terrain mais revendiquent progressivement leur fonction de maître d'ouvrage. Le sentiment est que les collectivités locales sont encore trop positionnées comme des bénéficiaires plutôt que comme de véritables partenaires. En perspective, elles souhaitent i) être associées en amont dans la réflexion et la définition des orientations ; ii) assumer réellement leur rôle de maître d'ouvrage, en lien direct avec les collectivités locales du Nord ; iii) que les missions l'ADOS soient davantage organisées autour des fonctions d'appui-conseil, d'interface et d'animation des partenariats de coopération décentralisée.

- *Renforcer la synergie et la cohérence des interventions à l'échelle régionale* : En l'absence de dispositif d'ensemble de coordination et de mise en cohérence des actions à l'échelle de la région de

Matam, les différentes collectivités partenaires de l'ADOS n'ont jamais eu d'occasions formelles d'engager directement un dialogue, une concertation et des échanges sur leurs projets respectifs. En perspective, malgré les difficultés et pesanteurs signalés, les élus dans leur ensemble estiment nécessaire de se retrouver au sein d'un cadre d'échanges, de concertation et de coordination des actions du partenariat. Elles attendent aussi de l'ADOS une meilleure prise en compte de leurs propres préoccupations en terme d'appui institutionnel et une systématisation des moments d'échanges, de dialogue et de travail, ceci pour éviter les situations de blocage.

Enfin, la mise en réseau des acteurs et la synergie des interventions sur le terrain doivent être renforcées à travers : i) l'organisation des échanges, de la concertation inter-acteurs et la coordination du programme à l'échelle régionale ; ii) l'organisation de la complémentarité ADOS / ARD pour l'animation des partenariats de coopération sur le terrain ; iii) le renforcement du processus d'apprentissage de la gestion des affaires publiques via l'amélioration de l'animation des différentes instances.

3. L'analyse du dispositif institutionnel

Le dispositif institutionnel du programme tel que prévu ne prend en compte que la mise en œuvre des actions au Sénégal. L'articulation avec les actions au Nord se fait via le Conseil d'administration et l'équipe de direction de l'ADOS. L'organisation du programme au Sud s'articule principalement autour de différents outils :

- **Un comité de pilotage inter-collectivités locales à l'échelle de la région de Matam**, qui devait servir de « *cadre d'échanges entre les différents acteurs sur leurs pratiques et expériences et d'outil de promotion de l'intercommunalité* ». Dans la réalité ce comité n'a jamais été mis en place, ce qui a fortement pesé sur la dynamique d'ensemble du programme.

- **Les Commissions de Planification Elargie** : Elles regroupent différentes catégories d'acteurs (élus, groupements de femmes, associations de jeunes, personnes ressources, etc.) et ont pour principales fonctions de conduire et animer la réflexion sur la définition et l'élaboration du plan de développement des collectivités locales.

- **Les comités d'octroi** : Ils regroupent différentes catégories d'acteurs au plan local (élus, société civile, etc.) désignés par les CPE. Leur fonction essentielle repose sur l'animation et la gestion de Fonds d'appui aux initiatives locales (FAIL). Un seul comité d'octroi a vu le jour, celui de Sinthiou Bamambé qui gère le seul FAIL mis en place dans le cadre du programme.

- **Les plans de développement** : Ils sont considérés comme « *un code de conduite du développement du territoire* » et sont « *élaborés et négociés par l'ensemble des acteurs locaux* ». Quatre plans de développement ont été élaborés au profit des collectivités locales de Ourossogui, Sinthiou Bamambé, Kanel et Ouro Sidy. Une seule collectivité locale (Matam) ne dispose pas de plan de développement.

- **Une cellule d'appui technique** : Elle est constituée par l'équipe ADOS Sénégal, composée de 2 salariés sénégalais et 2 volontaires³ et un coordinateur, elle a pour fonction essentielle d'accompagner l'animation, la mise en œuvre, la gestion et le suivi des actions du programme

- L'absence de dispositif d'ensemble du programme

De manière générale, le programme se caractérise par l'absence de dispositif institutionnel d'ensemble. Il est avant tout considéré comme un programme de l'ADOS puisque de fait les actions de coopération décentralisée entre les 2 territoires sont portées principalement par l'ADOS par défaut de portage de la maîtrise d'ouvrage par les collectivités locales, à l'exception notable de la dynamique engagée par la CCVD à Sinthiou Bamambé.

Dans son exécution le programme souffre de l'absence de temps forts d'échanges, de concertation et de négociation entre partenaires du Nord et du Sud. La jonction Nord/Sud entre les partenaires a été plutôt assurée au Nord, par le C.A. de l'ADOS, à travers ses rencontres régulières ou lors des A.G. de l'association⁴ et au Sud, au moment de l'organisation des rencontres suivi-évaluation-programmation

³ une volontaire est partie et a été remplacée par un salarié sénégalais

⁴ Qui sont l'occasion d'inviter 2 à 3 membres de l'équipe ADOS Sénégal et parfois des collectivités partenaires de la région de Matam

(SEP) qui mobilisent en interne l'équipe terrain Sénégal, la direction et le C.A. de l'ADOS, sans les collectivités locales de Matam.

En perspective, un comité de pilotage souple et léger, ou seront représentées les principales collectivités partenaires, pourrait être mis en place. Il serait chargé de définir les orientations d'ensemble et les réorientations possibles du programme, valider les programmes d'activités et assurer le suivi des activités. Il serait relayé au Nord et au Sud par les comités de coordination et de concertation mis en place à l'échelle de chaque région (Rhône Alpes et Matam).

- Un positionnement ambigu de l'ADOS entre une fonction d'ingénierie de projet et de tête de réseau de coopération décentralisée.

L'ADOS s'appuie sur un réseau important de membres (entre 250 et 300 membres environ, dont 80 petites collectivités locales adhérentes) composé de militants bénévoles et de plusieurs collectivités locales. L'animation de la structure repose sur des instances dynamiques dont les membres manifestent un fort engagement militant et citoyen.

Les instances dirigeantes manifestent un souci constant de professionnaliser la structure, ceci pour améliorer la gestion des projets, tout en maintenant et confortant la dimension associative par la mobilisation de nouveaux bénévoles pouvant aider l'ancrage des actions de l'association sur le terrain au Nord. L'important travail d'animation et d'ouverture de l'association vers l'extérieur combinée avec la forte volonté politique des grosses collectivités locales à s'engager et à la mobilisation des acteurs locaux de Drôme et Ardèche confère déjà de fait à l'ADOS une stature de tête de réseau de coopération décentralisée, qu'il convient de consolider par une reconnaissance officielle de la part de l'Etat français.

Au plan professionnel, l'ADOS s'appuie sur une équipe jeune et dynamique sur le terrain en France et au Sénégal. En France, un directeur, 2 chargées de mission et une secrétaire-comptable et au Sénégal, un coordinateur, 3 salariés sénégalais et une volontaire. Le directeur assure l'administration des équipes en France et au Sénégal.

En règle générale l'ADOS a une bonne image auprès des partenaires du Nord et du Sud qui lui reconnaissent des compétences réelles en terme de mobilisation des acteurs, d'animation et de conduite des actions. La plupart des acteurs rencontrés militent en faveur de la poursuite et du renforcement de son action à Matam et en Drôme / Ardèche, du fait de l'histoire, du crédit et de la reconnaissance de la structure et de sa forte implication sur le terrain.

L'image de l'ADOS reste cependant brouillée par l'absence de lisibilité de son positionnement, entre une fonction d'ONG opérateur de projets et celle de tête de réseau de coopération décentralisée. On attend d'elle qu'elle puisse repenser son mode de fonctionnement, ses méthodes d'intervention, ses relations avec ses différents partenaires et surtout ancrer son intervention autour des « *valeurs et des fondements de coopération décentralisée* ». Pour ce faire, elle devra progressivement réorganiser ses missions autour des fonctions d'appui-conseil, d'interface, d'ensembliser et de facilitation pour l'animation des partenariats de coopération décentralisée.

L'ADOS devra en outre, travailler à favoriser **l'articulation nécessaire entre les coopérations décentralisées et l'appui à la mise en œuvre de la décentralisation dans la région de Matam**. Elle devra pour ce faire accompagner les collectivités locales de Drôme / Ardèche afin qu'elles puissent définir des démarches et bâtir des stratégies d'action en terme d'appui institutionnel et de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de leurs homologues de Matam.

De même, elle devra **clarifier son positionnement vis-à-vis de l'AFVP**, qui n'apporte plus que des volontaires et dont l'appui méthodologique reste aujourd'hui limité. Sur ce point l'ADOS est plutôt « maître de son destin » et devra travailler à renforcer les capacités opérationnelles de son équipe terrain et surtout nouer des partenariats de travail effectifs avec l'expertise locale (ONG, bureaux

d'études, services techniques déconcentrés de l'Etat) susceptible d'assurer la maîtrise d'œuvre des actions.

Enfin, une question essentielle devra être abordée par l'ADOS : **la mobilisation et l'implication des associations de migrants dans la coopération entre les collectivités locales de Drôme / Ardèche et de Matam.** Dans le cadre du programme elle s'était fixée en partie comme objectif de se rapprocher des organisations de migrants en vue de leur mobilisation dans les actions de développement de leur territoire d'origine. Cet objectif n'a pas réellement fonctionné et des problèmes d'articulation demeurent toujours entre l'ADOS et les organisations de migrants. Deux difficultés essentielles limitent l'engagement de partenariat entre l'ADOS et les organisations de migrants : l'absence d'associations de migrants en Drôme / Ardèche et l'échec du 1^{er} partenariat avec l'association ADO, qui pèse sur la motivation de l'ADOS à s'engager sur de nouveaux partenariats avec les migrants.

Aujourd'hui, il n'existe pas de relations concrètes et formelles entre l'ADOS et les organisations de migrants, mais des contacts existent de façon informelle, via les réseaux auxquels appartient l'ADOS (exemple du PS Eau) et pourraient être confortés. Il s'agit pour l'ADOS, en lien avec ses partenaires et les réseaux d'organisations de migrants (FORIM), de réfléchir aux conditions d'accroissement de l'efficacité des actions des associations de migrants et de valorisation de leurs apports en faveur du développement de Matam.

4 - Appréciation d'ensemble des modalités de mise en œuvre du programme

- Analyse de la démarche et de la méthodologie d'élaboration des plans de développement

La démarche d'intervention mise en place par l'ADOS pour appuyer les collectivités locales dans l'élaboration de leur plan local de développement concerté est héritée de la période de collaboration avec l'AFVP. Pour la réalisation des plans locaux de développement l'ADOS s'est positionné doublement : d'une part dans une fonction d'appui à la maîtrise d'ouvrage mais aussi dans un rôle de maître d'œuvre puisqu'elle a porté au plan opérationnel l'élaboration des plans de développement en mobilisant ses propres ressources humaines.

Au total, sur les 5 collectivités locales partenaires du programme, 4 disposent de plan de développement (Ourosogui, Sinthiou Bamambé, Kanel et Ouro Sidy). L'élaboration de ces PLD a été l'occasion pour l'ADOS de tester une véritable dynamique de mobilisation des acteurs locaux, ceci pour échanger, se concerter, débattre des atouts et contraintes de développement de leur territoire et surtout définir des priorités d'action. L'ensemble des PLD ont fait l'objet après élaboration d'une restitution auprès des acteurs locaux et ont été in fine approuvés par les exécutifs locaux (conseil communal ou conseil rural). Les Commission de Planification Elargie et les commissions sectorielles mises en place ont globalement bien joué leur rôle dans les différentes phases d'élaboration de l'autodiagnostic en passant par la définition des orientations, objectifs et priorités de développement jusqu'à la restitution. Elles ont bénéficié en amont d'une petite formation pour pouvoir assumer leurs rôles.

Un certain nombre de contraintes ont toutefois été soulevées par les acteurs locaux concernant l'élaboration des PLD : i) Des difficultés des collectivités locales à comprendre la démarche d'intervention de l'ADOS, du fait de l'accent trop mis sur l'organisation de la concertation et de la participation des acteurs locaux, avec comme conséquence l'allongement de la durée d'élaboration des PLD ; ii) Des difficultés à mettre en place les comités de pilotage des PLD. En effet, pour la plupart, les CPE qui ont été mis en place lors du processus d'élaboration des PLD n'ont pas pu véritablement muer en comité de pilotage et de coordination au moment de l'exécution des plans.

- Le processus d'élaboration des projets et les modalités de mise en œuvre sur le terrain

Les projets réalisés sont tous issus des PLD et sont identifiées par les acteurs locaux (collectivités locales et les populations) qui sont aussi en règle générale impliqués dans leur mise en œuvre (animation, exécution et suivi). Dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets, l'ADOS assure un rôle d'appui à la maîtrise d'ouvrage sur la plupart des projets (assistance à la

conduite, à la réalisation des actions, apport de subvention). Elle combine parfois ce rôle à celui de maître d'oeuvre dans l'exécution des actions sur un certain nombre d'actions (achat direct de matériels, conduite directe d'opération). Sur les deux programmes en cours à Sinthiou Bamambé son positionnement est différent. Au niveau du programme Tiangol Mangol, l'ADOS joue un rôle de maître d'oeuvre général et est appuyé par un prestataire extérieur sur les questions techniques. Dans le cas du FAIL, elle intervient comme appui-conseil et assure la gestion du fonds.

D'une manière générale, le processus d'élaboration et de mise oeuvre des projets a laissé une large place aux acteurs locaux qui ont été impliqués dans toutes les étapes du processus. Plusieurs acquis peuvent être mis en avant :

- Des partenariats ont été tissés avec des structures locales pour accompagner les groupements villageois dans l'animation et la conduite de leurs projets.
- L'ADOS s'est beaucoup appuyé sur les instances locales dans l'objectif de mieux favoriser les relations élus/acteurs locaux et faciliter la participation dans la mise en oeuvre des actions.
- Les maîtres d'ouvrage locaux bénéficiaires sont également associés, notamment les comités de gestion et les comités de santé au niveau des postes de santé, les APE au niveau des écoles, les GPF, les groupements villageois et les OCB.
- Des actions de formation et des voyages d'études⁵ ont été organisés en amont des projets, pour permettre aux structures bénéficiaires d'être outillés dans l'exécution de leurs actions.

Toutefois, un certain nombre de difficultés ont été pointés par les acteurs locaux :

- La lenteur dans le démarrage des projets et dans la mise en oeuvre d'actions concrètes.
 - Les problèmes de retard dans l'exécution des projets avec pour conséquence l'allongement des délais de réalisation et parfois des surcoûts financiers comme cela a été le cas pour la réalisation de certains ouvrages.
 - La mobilisation des populations reste parfois très difficile sur le terrain, du fait de problème de motivation et de dysfonctionnement des structures mises en place pour l'animation.
 - Les organisations de la société civile et les populations ont très peu bénéficié d'actions de formation.
- Enfin, l'ADOS n'est pas encore très clairement perçue comme travaillant au service des collectivités locales, ce qui brouille l'information et la communication des acteurs locaux.

- Les outils opérationnels

• L'animation, l'information et la communication

Au Nord, l'ADOS n'a pas défini et établi une stratégie réelle d'information et de communication, mais intervient au coup par coup en fonction des opportunités. Différents outils d'information et de communication ont été mis en place : i) un bulletin d'information trimestriel tiré à 1300 exemplaires, dont 300 sont destinés aux adhérents ; ii) un site internet pas encore terminé et qui n'est pas mis à jour régulièrement ; iii) une plaquette annuelle d'information (4 pages) à destination des collectivités locales ; iv) une plaquette d'information pour les actions d'éducation au développement ; v) un centre de documentation, relais RITIMO « Tam Tam doc », outil commun à plusieurs partenaires associatifs. Au Sud, le travail d'information s'organise principalement autour des sorties terrain et des séances d'animation organisées sur le terrain par l'équipe, soit en direct, soit en lien des membres des instances. D'une manière générale, concernant le travail d'animation, d'information et de communication autour des projets, deux écueils principaux ont été pointés par les acteurs locaux au Sud : i) les décisions parfois prises par l'ADOS, sans information et concertation préalable selon certaines collectivités locales, ii) les difficultés des instances à faire le feed back des informations auprès des élus qui les ont mandatés et des populations. Toutefois, à la décharge de l'ADOS, il faut souligner que la faible structuration des collectivités locales constitue un frein à l'organisation de l'information et de la communication à destination des élus.

⁵ *Essentiellement sur le Tiangol Mangol*

- **Les outils contractuels**

Qu'il s'agisse de la formalisation de partenariat entre collectivités locales, de l'élaboration des PLD, de la mise en œuvre des projets, ou de la mobilisation de prestataires, l'ADOS a développé une stratégie systématique de contractualisation des initiatives engagées avec les différents partenaires. Différents types d'outils contractuels ont été élaborés et mis en place : i) les conventions de partenariat entre collectivités locales du nord et du Sud ; ii) les conventions de coopération entre l'ADOS et les partenaires Nord, iii) les conventions opérationnelles pour l'exécution des projets au Sud.

L'équipe d'évaluation n'a pas observé de difficultés majeures dans l'exécution des contrats. Les conventions ont permis de baliser le terrain pour une bonne exécution des actions, à l'exception des problèmes récurrents de non respect des délais d'exécution par quelques prestataires, dont les travaux ont aussi fait l'objet de contrat avec les maîtres d'ouvrage.

- **Le suivi des actions**

- Au niveau de l'exécution des projets, le suivi des actions est organisé à différents niveaux : i) l'équipe de l'ADOS dans le cadre de ses missions d'appui-conseil ; ii) la mobilisation des différentes instances locales ; iii) l'implication des collectivités locales (mobilisation de l'agent voyer lors de la réalisation des projets d'infrastructures; iv) Et la mobilisation d'acteurs locaux et la contractualisation de partenariat avec des services techniques de l'Etat.

- A l'échelle du programme, le suivi des activités au plan d'ensemble est assuré essentiellement au Sud dans le cadre des réunions SEP, où les collectivités locales maîtres d'ouvrage ne sont pas partie prenante et n'assument pas leurs responsabilités en matière de suivi et programmation des actions de développement de leurs territoires.

- **Les circuits de financement des actions**

Les relations financières de l'ADOS avec les partenaires sont de deux types :

- Le circuit de financement du Nord au Sud : Il n'existe pas de financement direct de collectivité locale du Nord à collectivité locale du Sud. Les subventions mobilisées au Nord par les collectivités locales sont reversées à l'ADOS qui en assure la gestion financière et organise les modalités de reversement aux partenaires de la région de Matam.

- Le financement des actions au Sud s'organise principalement selon 2 modes : i) Dans le cas de financement direct des actions sur le terrain, l'ADOS verse directement les subventions aux maîtres d'ouvrage locaux, en règle générale par tranches successives et en fonction de l'état d'avancement des travaux ou assure le paiement des prestataires ; ii) Dans le cas de subvention sous forme d'appui budgétaire aux collectivités locales, le versement est effectué directement sur le compte des collectivités locales au niveau du trésor, qui se chargent ensuite d'assurer le paiement des prestataires.

L'amélioration des modalités de mise en œuvre du programme est possible à différents niveaux :

- *Favoriser le partenariat collectivités locales et les acteurs de la société civile*

Pour l'ADOS, l'enjeu majeur est de faire en sorte que ces instances soient réellement un cadre à la fois d'apprentissage de la gestion des affaires publiques par les acteurs de la société civile et un levier d'appui aux collectivités locales dans l'exercice de leurs prérogatives. Pour cela, il s'agira en perspective de : i) Veiller à ce que les actions engagées par les instances ne prennent le pas sur celles des collectivités locales ; ii) Renforcer l'articulation entre les instances et les collectivités locales et travailler à mieux impliquer et responsabiliser les élus dans l'animation des instances (les faire participer aux réunions, leur faire assumer la présidence de ces instances, etc.) et la validation de toutes décisions susceptibles d'infléchir ou d'apporter des changements dans l'orientation des actions par les exécutifs locaux ; iii) Opérer un équilibre dans la constitution de ces instances entre élus et acteurs de la société civile, tout en veillant à y impliquer les structures déconcentrées de l'Etat compétentes.

- *Valoriser l'expertise locale et favoriser la mobilisation des entreprises locales pour la réalisation des travaux*

Suite aux constats faits concernant le manque de structures d'appui et la faible structuration et organisation du secteur artisanal et de la petite entreprise, une action devait être conduite pour aboutir à un projet d'appui à la structuration et au renforcement des capacités des acteurs économiques locaux

(artisans prestataires, etc.) dans le cadre du programme. Mais elle n'a pas pu se concrétiser malgré l'existence d'un besoin réel dans une région frappée par l'émigration des hommes et réputée pauvre en ressources humaines compétentes en particulier dans le domaine du bâtiment et des infrastructures. Il s'agira pour l'ADOS en concertation avec les différents partenaires locaux (collectivités locales, acteurs économiques, services techniques déconcentrés de l'Etat, etc.), de bâtir une véritable stratégie d'action dans ce domaine autour de différents axes : formation, organisation et structuration de corps de métiers, réflexion sur l'actualisation du fichier des acteurs économiques réalisé dans les années 90 en partenariat avec le GRDR, valorisation du fichier auprès des différents partenaires locaux. L'enjeu pour est de faire de la question du renforcement des capacités et de l'émergence de l'expertise locale un levier important pour pérenniser la dynamique de développement territorial au niveau de la région de Matam..

- Pallier le décalage entre la programmation des actions et leur calendrier de mise en oeuvre

Au-delà de la longueur du processus d'élaboration des plans⁶ déjà évoquée, se pose un réel problème de décalage entre la programmation des actions et leur exécution. Le nœud principal résulte du fait que les réunions SEP, temps fort de programmation des actions du programme, sont le seul fait de l'ADOS qui devra à l'avenir faire en sorte que les maîtres d'ouvrage (collectivités locales) ou leurs instances délégués (CPE) soient partie prenante directe des SEP.

- Renforcer et développer la pratique de l'appui budgétaire aux collectivités locales

L'évolution vers la budgétisation des apports de la coopération décentralisée constitue un bon principe car c'est un facteur de bonne gouvernance et de transparence. Il s'agit d'aider les collectivités locales de Matam i) à assurer une plus grande cohérence des actions et des investissements publics sur leur territoire ii) faire en sorte que les subventions de la coopération décentralisée agissent en complément de leurs budgets d'investissement qui est très faible en général. Des difficultés existent certes dans la pratique de l'appui budgétaire, notamment les problèmes liés à l'unicité de caisse et aux retards dans l'exécution des paiements, les problèmes de ressources humaines au niveau des services du trésor au niveau local. Mais, les avantages sont nombreux : i) la visibilité financière et comptable des investissements de la coopération décentralisée, grâce à l'inscription directe sur les budgets en recettes et dépenses ; ii) la possibilité d'opérer plus facilement l'inventaire du patrimoine des collectivités locales ; iii) une meilleure responsabilisation des élus en terme de gestion financière ; iv) la transparence et le droit de regard de l'ensemble des citoyens.

5 - Bilan des réalisations

Au Sud, les actions engagées portent dans des domaines variés (environnement, activité économique agricole, santé, éducation, assainissement, équipements marchands, planification). L'ensemble des actions s'inscrit dans le cadre des plans de développement élaborés au profit des collectivités locales, à l'exception de Matam. Les actions liées aux domaines de l'environnement et les activités économiques agricoles s'inscrivent respectivement dans le programme (Tiangol Mangol et FAIL), engagés dans la communauté rurale Sinthiou Bamambé. Au total, une vingtaine de réalisations environ ont été engagées dans le cadre du programme. Les réalisations du Tiangol Mangol⁷ n'ont pas pu être estimées par l'équipe d'évaluation du fait du nombre important de petites actions et de la diversité de certaines d'entre elles (gabions, cordons pierreux, foyers améliorés, etc.). C'est la commune de Ourosogui qui a le plus bénéficié des investissements du programme avec 10 réalisations sur une vingtaine au total, suivie de Sinthiou Bamambé (3 micro-projets financés par le FAIL). Kanel, Matam et Ouro Sidy (aucune réalisation excepté le PLDC), sont les collectivités locales qui ont le moins profité des investissements.

Au total, 27 réalisations ont été visitées, dont 16 à Sinthiou Bamambé (programme Tiangol Mangol plus FAIL) et 8 à Ourosogui (soit pratiquement la totalité des actions entreprises dans cette ville).

⁶ PLDC Ourosogui, Kanel, Sinthiou Bamambé réalisé entre 2000 et 2002 et celui de Ouro Sidy réalisé en fin 2004

⁷ Financées dans le cadre d'un autre FSP piloté par la CCVD

Globalement, les réalisations annoncées ou visitées sont pertinentes et répondent dans l'ensemble à des besoins essentiels des populations bénéficiaires. Les domaines d'intervention choisis s'inscrivent bien dans les priorités nationales et les prérogatives des collectivités locales concernées. Les réalisations engagées concourent à favoriser l'accès des populations aux services de base (Education, Santé, Assainissement), en milieu urbain et la promotion des activités économiques génératrices de revenus (activités économiques agricoles) et la protection et la sauvegarde de l'environnement (restauration hydraulique du Tiangol Mangol) en milieu rural.

Les actions engagées sur le terrain sont aussi en cohérence avec des objectifs de développement social, économique et environnemental. La méthodologie d'intervention de l'ADOS a évolué dans le temps d'une approche dite par « projet » à une approche « programme », avec une volonté d'inscrire les actions dans le cadre de programme de développement local concerté, dont la maîtrise d'ouvrage est portée par les collectivités locales. Un accent particulier a aussi été mis dans le travail d'animation, l'organisation du dialogue et de la concertation inter-acteurs, la mobilisation et l'implication effectives des différentes catégories d'acteurs au plan local.

Néanmoins, au-delà de la cohérence constatée autour de plusieurs projets, l'analyse des actions fait ressortir également quelques difficultés majeures : i) des problèmes de finition parfois doublés de difficultés d'entretien surtout concernant les infrastructures réhabilitées; ii) des difficultés d'appropriation des actions et de mobilisation des populations se posent aussi pour les actions d'intérêt collectif ; iii) et des problèmes de lenteur dans l'opérationnalisation des actions.

Dans l'ensemble, les actions engagées dans le cadre du programme cadrent en général avec les préoccupations des collectivités locales et des populations et sont inscrites dans une démarche d'intervention cohérente. Plusieurs raisons à cela : l'effort important déployé par l'ADOS pour doter les collectivités d'outil de planification du développement de leur territoire ; le souci de les accompagner ensuite dans la réalisation d'actions concrètes identifiées et priorisées dans le cadre des plans ou s'inscrivant en continuité de dynamiques antérieurs ; la mise en avant de quelques principes d'action forts, telle que la participation, la concertation et le dialogue inter-acteurs à l'échelle locale.

6 - Orientations et perspectives

- Les évolutions au plan institutionnel

- **Mettre en place un dispositif souple et léger d'orientation et de pilotage du programme au Nord et au Sud**

- Un comité de pilotage Nord/Sud :

Chargé de i) définir les orientations d'ensemble et les réorientations possibles des programmes, ii) valider les programmes d'activités, iii) assurer le suivi des activités, iv) et contrôler l'action de l'ADOS. Composé des principales collectivités partenaires (nord sud), il pourrait se réunir une fois dans l'année en alternance entre le Nord et le Sud. Son secrétariat serait assuré par l'ADOS en tant que tête de réseau chargé de l'appui-conseil et de l'animation des partenariats de coopération décentralisée.

- Un comité de concertation et de coordination au Nord

Chargé de i) définir plus spécifiquement les orientations en matière d'éducation au développement, ii) veiller à assurer la mobilisation des collectivités partenaires au nord, iii) renforcer la synergie et la cohérence entre leurs interventions, iv) capitaliser et diffuser les enseignements tirés des expériences menées, v) assurer un suivi-évaluation planification des actions au nord. Il est composé des collectivités locales (Conseil Régional Rhône Alpes, Conseil général de l'Ardèche, de la Drôme, CCVD), de l'ADOS, de représentants de structures ressources impliquées. Il pourrait se réunir deux fois par an (1 fois / semestre) et son secrétariat assuré par l'ADOS France.

- Un comité de concertation et de coordination au Sud

Chargé de : i) définir plus spécifiquement les orientations en matière de priorités de développement au niveau régional, ii) veiller à assurer la mobilisation des collectivités partenaires au sud, iii) renforcer la synergie et la cohérence entre leurs interventions, iv) capitaliser et diffuser les enseignements tirés des expériences menées, v) assurer un suivi-évaluation planification des actions au sud. Il est composé des partenaires suivants : CR Matam, Communes de Matam, Ourossogui, Kanel, Conseils ruraux de Sinthiou Bamambé et de Ouro Sidy, ARD, Gouvernance, Trésor, ADOS Sénégal. Des structures ressources telles que le Pnir, l'Ancar et la Saed pourraient être associées au besoin pour renforcer les échanges et la concertation entre intervenants. Le Comité pourrait se réunir deux fois par an (1 fois / semestre) et son secrétariat assuré par ADOS Sénégal en étroite collaboration avec l'ARD.

- **Prendre en compte et intégrer la question de l'appui institutionnel et le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales du Sud**

Une meilleure prise en compte du renforcement institutionnel et organisationnel des collectivités locales et une amélioration de la méthodologie d'accompagnement constituent aujourd'hui un enjeu essentiel du programme. Les démarches d'appui institutionnel et de renforcement de la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales dans le cadre de la coopération décentralisée peuvent prendre plusieurs formes sur le terrain : i) la mise à la disposition des collectivités locales, du personnel dont elles ne peuvent pas se doter, au regard de la faiblesse de leur budget ; ii) l'élaboration d'une stratégie d'appui à l'organisation des différents services ; iii) l'implication d'élus et de personnels des collectivités locales françaises dans l'appui à l'organisation des services des collectivités locales du Sud, iv) l'appui matériel à travers la mise à disposition d'équipements (matériels informatiques, installation de fax, raccordement au réseau internet, etc.), v) l'appui budgétaire aux collectivités locales.

- **Conforter les partenariats existants et susciter le développement de nouveaux liens d'échanges et de coopération entre partenaires Nord et Sud**

Il s'agira d'aider à consolider les partenariats déjà engagés en favorisant des échanges plus directs et plus réguliers entre collectivités du nord et du sud dans une relation qui dépasserait la simple logique de soutien financier aux différentes actions menées. De même, de nouveaux partenariats devraient être suscités entre les collectivités du sud et du nord n'étant pas encore dans une réelle dynamique de coopération décentralisée comme évoqué par ailleurs.

- **Mieux appréhender et intégrer les attentes des acteurs locaux sur le terrain**

Cela passe par une meilleure prise en compte des avis, attentes et recommandations des acteurs concernés soit au travers des cadres de concertation dont ils se sont dotés ou plus simplement des espaces de dialogues dans lesquels ils se retrouvent. C'est permettre à ces derniers d'assumer aussi leurs parts de responsabilité dans la définition et l'exécution de leurs projets et pour l'ADOS à se repositionner sur une fonction d'animation de la concertation, de facilitation de la mise en œuvre et du suivi-évaluation, de renforcement des capacités, bref d'accompagnement des dynamiques communautaires.

- **Les évolutions au plan opérationnel**

- **Reconnaître et renforcer l'ADOS dans une fonction d'appui-conseil et d'animation de partenariat de coopération décentralisée**

Le repositionnement de l'ADOS qui constitue aujourd'hui un des enjeux essentiels auxquels cette dernière sera confrontée ne se fera certainement pas sans difficultés. En effet, le passage d'une fonction de maîtrise d'œuvre certes plus engageante mais aussi plus valorisante, à celle d'appui-conseil et d'animation de partenariat de coopération décentralisée suppose une redistribution des rôles et responsabilités, une redéfinition des stratégies et méthodes d'accompagnement, qui ne seront pas sans conséquence dans l'organisation et le fonctionnement de l'ADOS, mais aussi de ses partenaires autant au nord qu'au sud.

Il s'agira en effet, pour ces derniers d'accepter de s'engager dans une dynamique de (re)prise de responsabilités qu'ils ont de fait jusque là laissées à l'ADOS ce qui leur demandera éventuellement la mobilisation de ressources humaines supplémentaires et sûrement un niveau d'investissement accru, et à l'ADOS, une prise de recul, une externalisation de son accompagnement et des compétences (un savoir faire faire) qu'elle devra internaliser de plus en plus au sein de son équipe d'appui.

- **S'appuyer sur l'expertise locale lorsqu'elle existe pour la mise en œuvre des actions**

La valorisation et le renforcement de ce qu'il est convenu d'appeler ressources locales (dont l'expertise locale est partie intégrante), constituent une des exigences d'une bonne approche dite de développement local. Il importe de développer ce réflexe autant dans la phase de conception des programmes et projets de développement que dans leur mise en œuvre.

- **Accompagner le renforcement des capacités des acteurs locaux par la formation**

Le renforcement de la capacité des acteurs par une qualification accrue des responsables locaux sur le leadership et la conduite des programmes de développement, sur les techniques de communication et de mobilisation sociale, sur la prévention et la gestion des conflits notamment.

- **Renforcer la mise en réseau et la concertation inter-acteurs au Nord et au Sud**

Il s'agira d'accentuer les échanges, de rechercher davantage la complémentarité entre intervenants, de privilégier les approches inclusives et l'intégration des échelles en vue de potentialiser les actions, de renforcer leur impact et leur efficacité.

- **Améliorer et renforcer le dispositif et les mécanismes d'accompagnement**

Le dispositif ainsi que les mécanismes d'accompagnement devraient être renforcés, notamment : l'animation, l'information et la communication ; le suivi opérationnel ; la planification et la mise en œuvre des actions ; l'amélioration de l'approche programme pluri-annuel.

- **Améliorer l'articulation et développer des partenariats avec les services déconcentrés de l'Etat et les projets et programmes présents dans la région de Matam.**

Un renforcement de la concertation et de la coordination avec les autres structures sociales et économiques intervenant localement permettrait de décloisonner les actions et ainsi potentialiser davantage leur impact. Les cadres de concertation devraient être plus représentatifs et leur ancrage local renforcé. Cela passe par un fonctionnement plus démocratique, une démarche plus inclusive, et une stratégie de communication et de mobilisation sociale plus adaptées.

- **Améliorer le fonctionnement de l'ADOS**

En France, cela passera notamment par l'instauration de rencontres régulières de travail internes à l'équipe mais aussi avec le bureau et le C.A. ; le redéploiement des activités du Directeur au Sénégal, ce qui pourrait i) favoriser au Nord, une responsabilisation plus importante des 2 chargées de missions éducation au développement et communication ; ii) permettre un accompagnement méthodologique plus proche et plus important de l'équipe terrain Sénégal, iii) et faciliter une articulation plus forte entre l'équipe France et Sénégal de l'ADOS et pallier le sentiment des salariés d'appartenance à deux structures différentes. Au Sénégal, il s'agira principalement de mettre en place un secrétariat chargé de la gestion administrative et comptable des projets sous la supervision du coordinateur pour soulager les chargés de programme et la coordinateur et accompagner les besoins de formation les salariés.