



A.F.V.P.

Association Française des Volontaires du Progrès

2719

**POUR UNE COOPERATION DECENTRALISEE
AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT LOCAL
ATELIER DE SALY PORTUDAL 19-22 AVRIL 1999**

**MISE EN ŒUVRE D'UNE APPROCHE GLOBALE DE
COOPERATION DECENTRALISEE
APPLICATION A TROIS DEPARTEMENTS ET GENERALISATION
A L'ENSEMBLE DU DISPOSITIF
PMR CD 8^{ème} FED (AFVP-PMR CD)**

Note de présentation
Avril 1999

**Moustapha Diagne
Pierre Soëtard**

Délégation Régionale :
Sénégal - Cap Vert -
Guiné Bissau - Gambie

Route de la VDN -
Villa 9364 Sacré Cœur 3 -
B.P. 1010 - DAKAR (Sénégal)

Tél. : (221) 827.40.75 -
Télécopie (221) 827.40.74 -
E.mail : afvp@telecomplus.sn - Ninea 0101163

⊙ Préambule :

Cette récente expérience trouve son origine dans le Programme Micro Réalisations – Coopération Décentralisée 7^{ème} FED.

Initialement centré sur le département de Podor dans le cadre du 6^{ème} FED, le Programme de Micro Réalisation du Sénégal s'est profondément modifié sous le 7^{ème} FED en élargissant sa zone d'intervention. Ces dernières années, de nouveaux enjeux sont apparus et ont directement influencé la logique de mise en œuvre du programme :

- * Des enjeux liés à l'**intégration du concept de coopération décentralisée**, conçu comme devant favoriser la participation des acteurs variés de la société civile à la discussion des priorités et à la mise en œuvre d'actions de développement, sur base d'initiatives émanant de ces acteurs. La CD constitue donc un mode opératoire participatif, mais recouvre surtout une réalité bien plus large, en tant qu'élément de dialogue politique sur la coopération.

Cette intégration de la CD dans le cas du PMR Sénégal pouvait apparaître sous deux angles :

- celui de la « facilité » : réduire la CD à une forme de PMR « amélioré » ;
 - celui d'un nouveau défi : adapter à un instrument particulier, aux secteurs d'interventions déterminés, un mode de faire différent de la coopération au développement visant à offrir des réponses aux évolutions et aux initiatives de la société Sénégalaise. A l'inverse d'un outil que l'on déploie, la CD en tant qu'approche prend inévitablement des formes variées, adaptées au contexte et aux exigences des partenaires et consiste le plus souvent à travailler « sur mesure » en faisant preuve de flexibilité et de transparence.
- * Des enjeux liés à la **prise en compte du contexte de régionalisation**, réforme poussée d'une politique de décentralisation entamée depuis plus de trente ans au Sénégal.

A priori, cette réforme constitue :

- le moyen de mobiliser des populations en vue du développement durable, permettant à travers la participation suscitée un approfondissement et un enracinement de la démocratie au niveau local.
- un instrument institutionnel et politique dont on attend qu'il confirme sa capacité à offrir au développement local, un environnement crédible et viable, un cadre propice à multiplier, sécuriser, légitimer et dynamiser les initiatives locales. Un principe s'affirme, celui que la réussite de ces réformes passe par un approfondissement de la notion de participation des acteurs locaux, qui doit tendre vers celle de responsabilisation, notamment dans les choix stratégiques de développement à l'échelle locale.

- Afin que le programme puisse répondre à ces enjeux dans le cadre du 8^{ème} FED, un processus de réflexion a été engagé début 97 impliquant l'ensemble des parties : ministère, délégation, coordination nationale, antennes et sous antennes, assistance technique.

Impliquée dans la mise en œuvre du PMR-CD dans le cadre d'une mission d'assistance technique, l'AFVP a d'abord cherché à tirer les leçons du passé en identifiant les acquis et les limites du PMR-CD 7^{ème} FED.

Cette expérience intéressante, où l'on bâtit un nouveau programme sur des bases existantes, en capitalisant les acquis antérieurs, est rendue possible au Sénégal où le programme présente des atouts spécifiques :

- * un spectre d'intervention relativement large, reflet de la diversité des acteurs et des situations locales ;
- * une capacité d'intervention qui fait aujourd'hui du PMR-CD un outil connu et reconnu sur une grande partie du territoire national ;
- * un service de proximité contribuant à une bonne connaissance de l'outil par les acteurs locaux et ayant permis de tisser un certain niveau de confiance mutuelle ;
- * une participation des acteurs locaux (réponse à des demandes, participation financière exigée, choix des prestataires, contractualisation). Il est à noter qu'au début du 7^{ème} FED, cette participation apparaissait novatrice dans le paysage sénégalais ;
- * une certaine souplesse d'intervention qui n'apparaît souvent pas comme la qualité première d'intervention mobilisant de telles masses financières ;
- * un impact notoire des quelques 612 opérations (au titre du 7^{ème} FED) tant en terme d'accès à des services qu'en terme de retombées sur les économies locales.

S'appuyer sur ces atouts nécessitent également de s'attaquer à deux principales faiblesses :

- * un certain centralisme, notamment sur le plan décisionnel, qui s'est progressivement développé ne permettant plus, d'une part, de faire face aux demandes exprimées et d'autre part de garantir une gestion optimum du programme. De plus cet état de fait constitue un contresens dans le contexte national de décentralisation ;
- * une démarche d'intervention essentiellement aspirée par les investissements dont l'impact tant sur les dynamiques locales qu'en terme d'aménagement du territoire reste faible (juxtaposition de micro réalisation) par rapport aux potentialités qu'elle pourrait offrir.

Sur cette base, l'AFVP a proposé de bâtir le PMR-CD 8^{ème} FED autour du principe suivant : la coopération décentralisée ne constitue pas à proprement parlé un volet du PMR-CD mais une démarche globale selon laquelle l'ensemble du programme est mis en œuvre et dont l'objectif central est de devenir un fonds de développement local articulant a mieux financement, responsabilisation et participation des acteurs locaux.

Fin 97, en accord avec la Délégation de la Commission Européenne et la Coordination Nationale, l'AFVP a déposé une demande de cofinancement au titre de la ligne budgétaire B7-6430 afin de

mettre en œuvre une approche coopération décentralisée sur trois départements et d'étudier son extension à l'ensemble du PMR-CD 8^{ème} FED.

❶ La mise en œuvre d'une approche globale de coopération décentralisée dans le cadre du PMR Sénégal :

⇒ Application sur trois départements pilotes :

L'action de coopération décentralisée, confiée début 1998 à l'AFVP par l'UE et le PMR-CD 7^{ème} FED Sénégal, est le prolongement d'une large réflexion sur la mise en œuvre progressive du programme selon une approche de coopération décentralisée.

Il s'agit, sur trois départements pilotes (un département par Antenne PMR-CD 7^{ème} FED), de placer l'outil PMR en accompagnement des acteurs locaux :

- * investis de nouvelles responsabilités dans le cadre du processus de décentralisation ;
- * investis de nouvelles responsabilités dans le cadre des réformes sectorielles qui concernent principalement l'hydraulique, l'encadrement agricole, l'éducation ;
- * dans la réduction de la pauvreté, conformément au programme national, en cherchant systématiquement à s'attaquer aux dynamiques de l'exclusion plutôt qu'à ces symptômes (croissance économique, compétitivité accrue, meilleur accès aux services sociaux notamment éducation, santé, formation). Cela s'inscrit également dans le cadre des négociations devant aboutir à une nouvelle convention entre l'UE et les pays ACP.

A l'issue de l'action, la micro réalisation sur chacun des départements pilotes, sera :

- * une initiative locale ;
- * la concrétisation d'une stratégie de développement de tout ou partie du territoire départemental arrêtée dans le cadre d'un processus de concertation rassemblant les acteurs de la vie locale (collectivité locale, société civile, Etat) ;
- * éligible à un outil de financement décentralisé cogéré par les acteurs locaux fonctionnant comme un Fonds de Développement Local. Cet outil financier vise à accompagner les initiatives locales portées par les collectivités locales et les organisations communautaires de base. Ce fonds est l'outil financier qui accompagne les stratégies de développement.

⇒ Définir une approche CD et préparer sa généralisation à l'ensemble du dispositif PMR-CD 8^{ème} FED : l'exemple du partenariat AFVP/ Antenne Centre-Ouest PMR-CD 7^{ème} FED :

La mise en œuvre de l'action CD confiée à l'AFVP sur l'Antenne Centre Ouest du PMR-CD 7^{ème} FED (qui couvre les régions de Dakar, Thiès et Fatick) a nécessité, dès son démarrage, l'ouverture d'un cadre d'échanges Antenne Centre Ouest et l'équipe de coordination du projet CD/AFVP sur la perception et les enjeux de la coopération décentralisée. L'expérience en cours est le fruit tant de la démarche proposée par l'AFVP, que des résultats de ces échanges.

La première question commune a été le choix du département. La solution de facilité était d'en fixer un a priori, ou à l'issue de premiers échanges avec l'Antenne PMR-CD. D'autres considérations sont rapidement apparues :

- * celles d'opérer un choix de département pilote qui s'intègre dans un véritable plan de généralisation de l'approche coopération décentralisée à l'échelle de l'Antenne ;
- * celles d'instaurer une démarche concertée en interne, basée sur un engagement réciproque et une capacité à travailler ensemble des missions de l'Antenne.

Une analyse du contexte dans lequel évolue l'Antenne a donc été entamée en avril 98. Elle a porté sur les trois départements de la Région de Thiès et les trois départements de la Région de Fatick. Elle cherchait à dégager :

- * un diagnostic global du département (forces et faiblesses des différentes parties du territoire départemental, les catégories sociales et les secteurs géographiques pour lesquels un effort de développement semble plus particulièrement s'imposer, les ressources locales qui semblent être mal ou insuffisamment valorisées, etc.) ;
- * une première évaluation des dynamiques existantes à l'échelle de chaque département, et notamment les forces de changement qu'il serait intéressant d'approcher dans le cadre de la concertation entre acteurs de la décentralisation et du développement local ;

Ces travaux (définition de la méthodologie d'analyse, enquêtes de terrain, traitement de l'information) peuvent paraître fastidieux. Ils constituent pourtant des moments privilégiés de mobilisation de l'ensemble des ressources humaines d'une Antenne PMR-CD autour de la définition et de la mise en œuvre d'une méthode et d'outils d'analyse du contexte local dans lequel évolue chacune des équipes. Cette capacité à appréhender les dynamiques locales, départementales et régionales au service desquelles se place l'outil PMR-CD est articulée s'avérera particulièrement importante dans le cadre de la mise en œuvre de l'ensemble du programme au titre du 8^{ième} FED.

L'analyse contexte a donné lieu à un choix de département en septembre 98. La méthode a consisté :

1. à faire le lien direct avec les synthèses réalisées par département suite aux travaux d'investigations menés précédemment ;
2. à classer les différents départements au regard des potentialités de valorisation du territoire départemental¹. Il s'agit d'apprécier ces potentialités au vu du contexte social, culturel, économique et environnemental ;
3. à évaluer, sur chaque département présélectionné, les prédispositions réelles à accueillir l'approche coopération décentralisée :
 - * dynamisme de la société civile ;
 - * implication des collectivités locales par rapport aux enjeux de développement du territoire ;
 - * existence de problématiques communes aux acteurs locaux d'un même territoire ;
 - * relations au sein des familles d'acteurs et entre les familles d'acteurs (conflits, alliance, actions communes,...) ;
 - * présence de structures ayant des prédispositions à assurer la fonction d'appui conseil ;

¹ ce travail pouvait aboutir à écarter la possibilité de choisir tel ou tel département (ex : faiblesse, voire quasi inexistence de potentialités économiques).

- * présence d'autres outils de financement du développement local (en matière d'offre de crédit et/ou de subvention).

Les classifications opérées à l'issue des points 2 & 3 ont permis d'ordonner la liste des départements dans lesquels l'Antenne Centre Ouest évolue selon les prédispositions de chaque département à accueillir et à « faire vivre » la démarche coopération décentralisée. Le choix du département pilote s'est porté sur celui de Foundiougne.

Cette étape franchie, un premier agent de développement AFVP est venu compléter l'équipe PMR-CD 7^{ième} FED en place à Fatick en fin d'année 98. Chargé à terme de l'appui aux instances d'orientation et de décision sur le département de Foundiougne, son premier travail aura consisté en un repérage assez exhaustif et une rencontre des acteurs clés, ainsi que des principaux intervenants de chacune des trois zones du département (zone de Djilor, zone de Toubacouta et zone insulaire). On entend par zone un espace géographique et humain susceptible de favoriser des processus de développement durable.

Cette fois-ci, l'analyse opérée (appelée pré diagnostic) n'a de raison d'être que si elle est effectuée en préalable à l'action, celle de l'animation territoriale qui consiste, sur une zone donnée, à rassembler différents acteurs pour essayer de mettre leurs ressources en commun tout en assurant une distribution équitable des rôles.

Ce sont les premiers résultats du pré diagnostic qui guide le choix de la stratégie d'animation territoriale : comment la lancer, comment organiser la réflexion, la validation des options de développement dégagées, quel rôle la cellule d'animation devra-t-elle jouer, etc. ?. Ces questions donnent lieu à l'aménagement d'un premier dispositif de décision sur le choix des objectifs et de la méthode d'animation territoriale.

L'animation territoriale est une forme d'auto diagnostic porté par les acteurs locaux. L'objectif visé n'est donc pas de « réaliser un nouveau diagnostic approfondi », mais de déboucher sur un projet d'action qui soit territorialisé, global, équilibré, inscrit dans le moyen et le long terme et qui par ailleurs nécessitera l'émergence d'instances de négociation, d'orientation et de décision.

Ce processus de réflexion concertée sur les enjeux, perspectives et choix stratégiques de développement se déroulera sur une première des trois zones (celle de Djilor) de mai à septembre 99. Il est complété par une identification, à l'échelle régionale, de :

- * l'offre de prestations de service et plus particulièrement l'offre en matière d'appui conseil ;
- * l'offre en matière de financement des initiatives locales.

La mise en œuvre de la phase d'animation territoriale s'accompagne d'un engagement mutuel entre les acteurs du territoire concerné et les équipes d'appui PMR-CD et AFVP. L'entame du processus d'animation territoriale doit donc être coordonnée avec la mise en place d'un premier fonds de développement local, au plus tard six mois après démarrage de la réflexion concertée.

Par ailleurs, la définition de l'outil FDL qui constitue l'outil de financement du projet global de la zone de Djilor, nécessite également un processus de réflexion concertée sur les modes de financement des initiatives locales avec les acteurs impliqués dans l'animation territoriale

1. la constitution de groupes de réflexions⁴ chargés de dégager une vision commune du territoire en termes de potentialités et de priorités de développement ;
2. la réflexion sur la stratégie de mise en œuvre d'un " projet de territoire " (grille et code de financement, instances de concertation et de décision aptes à permettre l'expression de la dynamique d'acteurs, etc.) ;
3. la validation de ces instances et procédures.

Missions, fonctions et mode de composition des instances de concertation et de décision ainsi que la plupart des procédures sont définies dans un premier temps par les groupes de réflexion à l'origine du diagnostic de territoire. Le positionnement des différents acteurs dans les différentes instances n'intervient qu'en fin de diagnostic territorial.

La **définition de territoire(s)** est importante car elle préfigure la capacité d'un ensemble d'acteurs aux intérêts et aux objectifs différents à travailler ensemble à l'émergence et à la mise en œuvre d'un projet commun (ou projet de territoire).

Dans le cas de l'opération PMR-CD/AFVP, le territoire recouvre tout ou partie de l'espace départemental. Les critères de délimitation d'un territoire varient suivant les caractéristiques de la région dans laquelle la démarche se construit. Cependant, le principal élément commun aux territoires sur lesquels le travail se déroule demeure le contexte de décentralisation. Il s'agira donc d'identifier une aire géographique mariant globalement dynamique d'acteurs et découpage territorial des collectivités locales.

Sans caricaturer les pratiques mises en œuvre, les outils les plus importants au titre de l'animation territoriale restent « les yeux pour voir et les oreilles pour écouter ».

L'agent de développement local chargé de l'appui à l'émergence des instances de concertation et de décision fait donc appel à une série d'outils issus des méthodes de diagnostic de zone et de diagnostic participatif et à des outils de communication et de formation autour du rôle et des responsabilités de chaque famille d'acteurs du développement local dans le contexte actuel de la décentralisation. En marge de ces outils, une place importante est accordée au domaine de l'observation participante, seul élément fiable pour vérifier volontés affichées et capacités d'initiatives, priorités déclarées et enjeux de développement, etc.

③ Difficultés et acquis :

La principale difficulté que nous avons est l'absence de demande explicite d'intervention de la part des acteurs à notre intention. Le risque évident est donc que nous portions l'ensemble du processus. A l'image de la décentralisation au Sénégal, nous pourrions décider du cadre, des règles, des sujets à aborder, des modalités de découpage, des instances de décision, de gestion etc. Puis, il ne resterait plus qu'à expliquer la démarche, sensibiliser et former les populations !

Le pendent de cette **dérive interventionniste** est la **dérive laxiste**, où l'équipe d'animation subit les décisions des acteurs qui ont perçu des enjeux intéressants et par conséquent tentent d'imposer des

- * ***Inciter les acteurs locaux à se concerter pour élaborer des stratégies de développement***
 - ↳ Susciter et accompagner des espaces de concertation
 - ↳ Accompagner les acteurs locaux dans la clarification de leur rôle
- * ***Inciter les acteurs locaux à prendre des initiatives et à les mener à leur terme***
 - ↳ Aider les porteurs d'initiatives à se situer par rapport au projet de territoire
 - ↳ Développer les capacités de maîtrise d'œuvre locale

2. **La promotion d'un outil financier de proximité cogéré par les acteurs locaux ; objectif opérationnel lié à des objectifs spécifiques et des activités précises :**

- * ***Séparer les fonctions d'appui conseil et de financement***
 - ↳ Promouvoir la professionnalisation de l'offre de service en matière d'appui conseil
 - ↳ Appuyer l'évolution d'une antenne en agence de cofinancement
- * ***Décentraliser le pouvoir de décision de cofinancement***
 - ↳ Responsabiliser les acteurs locaux dans la cogestion des fonds
 - ↳ appuyer le processus de mise en œuvre des comités décentralisés de financement
 - ↳ promouvoir la transparence des modalités de traitement des demandes de cofinancement
 - ↳ renforcer les capacités d'analyse des membres des comités décentralisés de financement

Sur le plan des pratiques et des outils, les points clés qui vont de l'identification des acteurs à différents niveaux jusqu'au suivi évaluation des actions menés, en passant par la mise en cohérence de ces acteurs, sont abordés lors d'un processus d'**animation territoriale**.

L'animation territoriale part du principe qu'une **démarche de développement local** ne mobilise pas seulement des ressources financières publiques et privées : elle **implique d'abord des acteurs locaux**². Il s'agit de **poser les premiers jalons de la démarche de développement à l'échelle du territoire**³ concerné.

L'animation territoriale, qui est une forme d'auto-diagnostic, vise à mobiliser des acteurs du territoire autour de :

² Personnes physiques et morales dont les qualifications et les compétences les amènent à jouer un rôle dans la définition et la mise en œuvre d'actions au niveau local mais également tous ceux qui, à un titre ou à un autre se trouvent concernés par la définition et la mise en œuvre d'actions. Ces acteurs locaux sont : les élus des collectivités locales, les représentants de la société civile organisée ou non (simple citoyen). En fonction des auteurs, les représentants des services déconcentrés de l'Etat sont ou non pris en compte. On entend par société civile tout ce qui ne relève pas des élus et de l'administration, c'est à dire l'ensemble des acteurs socioprofessionnels et associatifs. Certains auteurs excluent les socio professionnels.

² **Territoire : espace stratégique**, relativement vaste (ex : espace couvert par un ensemble de collectivités locales), sur lequel un projet d'ensemble à moyen et long terme, cohérent et équilibré peut se mettre en œuvre (on parle alors de *projet de territoire*). Ce territoire stratégique nécessite l'émergence et le fonctionnement d'instances de négociation, d'orientation et de décision.

² une attention particulière est portée à l'émergence de ces groupes de réflexions qui constituent le premier espace de décloisonnement entre les acteurs du développement local et de la décentralisation.

lesquels ils engagent une relation contractuelle, contrôlent l'exécution des travaux en rendant compte au comité de financement, tout en engageant avec l'administration les éventuelles formalités indispensables à la réalisation de leur action ;

- * que les porteurs de projet se sentent véritablement investis d'une obligation de résultats, admise dans le cadre d'un engagement contractuel. Ce principe de contractualisation constitue l'un des pivots de la responsabilisation des acteurs locaux ;
- * que les porteurs de projet contribuent financièrement à la réalisation de leur projet selon une grille et un code de financement validés par le cadre de concertation (principe d'auto financement) ;
- * que les porteurs de projet s'engagent à entretenir et à pleinement exploiter les investissements réalisés avec le concours du fonds de développement. Cet engagement repose en particulier sur la mise en place de comités de gestion, d'associations d'usagers qui fixeront les règles de gestion et les modalités d'accès à l'ouvrage réalisé (principe de valorisation par délégation de la gestion aux usagers).

Le système de financement doit également contribuer à une planification effective en obligeant les acteurs locaux à définir et à négocier des priorités face à une ressource rare, et progressivement, à adopter une démarche programmatique.

Des limites peuvent également apparaître, limites qui peuvent être mieux appréhendées par des actions telles que :

- * élaborer des outils de suivi notamment matière d'appropriation sociale ;
- * définir une méthode de suivi post réalisation ;
- * prendre en compte les enjeux de pouvoir au niveau local qui ne permettent pas de rationaliser certaines pratiques (ex : réticence de l'administration et des élus locaux face à la montée d'autres acteurs). A certains égards, le FDL n'apparaît pas forcément comme un outil de lutte contre l'exclusion, parfois il en génère, même si cela est encore difficile à quantifier et à analyser ;
- * veiller à ne pas aboutir à une sous représentation de certaines catégories d'acteurs (à relativiser car qu'entend-on par bonne représentation ? parité ?) ;
- * éviter que dans la phase de mise en œuvre du projet de territoire, le travail d'appui-conseil aux porteurs de projet ne prenne progressivement le dessus sur le travail d'appui-conseil aux instances de concertation et de décision ;
- * éviter toute concentration des pouvoirs au niveau du comité d'octroi entraînant délaissement vis à vis de l'instance de concertation ;
- * veiller à la circulation de l'information entre les différents éléments du dispositif et entre l'ensemble du dispositif et les acteurs locaux.

règles qui vont à l'encontre de ce que l'on souhaitait provoquer ! Entre interventionnisme et laxisme comment impulser sans porter ?

La **nature de la composition des groupes de réflexions** est primordiale et s'il est juste d'encourager les groupes à se former d'eux-mêmes, nous devons aussi veiller au respect de certains principes, notamment celui du décroisement et du dialogue entre des acteurs concernés par une problématique commune mais aux intérêts parfois divergents.

De même, le **choix des thèmes** doit rester une initiative locale mais la manière de les traiter doit permettre de déboucher sur une capacité à agir et non sur des risques de blocage.

Ainsi, il est intéressant de dégager pour chaque thème dont on sait qu'ils apparaîtront très certainement dans la concertation menée par les acteurs locaux, des éléments qualifiés de « stratégiques » car nous nous appuyerons dessus ou nous en tiendrons compte lors de l'animation territoriale.

Un certain nombre de thèmes font se **croiser des dynamiques locales et des réformes institutionnelles** (*ex* : la gestion de l'eau potable et la réforme de l'hydraulique). Pour ces thèmes, il y a des acteurs qui portent une dynamique (en général autour de la résolution d'un problème) mais il y a également des « acteurs » de la réforme. **Notre rôle est avant tout pédagogique** et fait donc appel à des qualités de médiation et d'information (des acteurs vers la réforme et de la réforme vers les acteurs).

D'autres thèmes font se croiser des stratégies, **des initiatives locales et des enjeux « extra locaux »** (c'est le cas de filières économiques). Là aussi, la méthode d'animation retenue ne sera pas neutre et devra, **par le diagnostic** (*ex* : l'analyse de la production maraîchère), **jeter les bases de l'action** (*ex* : une esquisse de structuration de la filière à l'échelle locale pour une meilleure complémentarité et intégration dans des logiques économiques inscrites dans un cadre plus large).

La **définition d'une stratégie d'animation territoriale (ou de plusieurs options) est donc une étape délicate** pour laquelle il n'existe pas de recettes miracles. Nos yeux et nos oreilles restent nos meilleurs atouts et si nous les faisons correctement travailler, les risques de dérives pourront être appréhendés. A ce titre, il est important de repérer et d'analyser les initiatives de dialogue et de concertation déjà entamées car elles constituent des clés d'entrée privilégiées dans un processus d'animation territoriale.

Les acquis de la démarche sont palpables et donc vérifiables lorsque le dispositif financier de proximité FDL, qui constitue le point d'appui de la **responsabilisation des acteurs locaux** (formulation, maîtrise d'ouvrage, contractualisation, participation financière) est en place. On s'attend notamment à ce que :

- * que **les porteurs de projets** (collectivités locales, organisations formelles ou informelles de la société civile) **acceptent le principe de formulation** au travers de la constitution d'un dossier technique et financier qu'ils devront ensuite défendre devant un comité de financement ;
- * que **les porteurs de projet s'approprient véritablement leur fonction de maîtrise d'ouvrage**. Accompagnés par l'agent de développement local, ils étudient la pertinence de leur projet, recherchent les prestataires techniques susceptibles de les aider avec

Un outil de proximité tel que le PMR, mis en œuvre selon une approche globale de coopération décentralisée et évoluant progressivement vers un Fonds de Développement Local, constitue une perspective intéressante dans le paysage du financement du développement local au Sénégal.

Loin de constituer la panacée, l'importance de la couverture, à l'échelle nationale, de l'outil PMR-CD et sa capacité potentielle d'entraînement d'autres outils de proximité lui confère un rôle de catalyseur indéniable dans la vision des méthodes et des outils de financement du développement local.

④ Leçons et préoccupations :

S'il est prématuré de tirer des leçons définitives de l'expérience en cours, certaines idées fortes de la coopération décentralisée appliquée au PMR-CD se confirment :

- * le désengagement de l'Etat a créé un espace permettant à une myriade d'acteurs de prendre en main leur propre développement, les initiatives locales foisonnent ;
- * le PMR-CD peut renforcer des dynamiques locales existantes pour apporter un développement meilleur et durable ;
- * le bon fonctionnement de la décentralisation passe impérativement par la participation de la population locale aux structures de gestion des affaires publiques des collectivités locales nouvellement renforcées par la régionalisation : la CD peut contribuer à créer ce lien.

Les préoccupations principales que nous pouvons formuler tournent autour du danger que peut représenter des interprétations divergentes du concept de coopération décentralisée et de l'application de ses principes de base dans le contexte sénégalais.

Affirmer (ou réaffirmer) des principes de bases de la coopération décentralisée au Sénégal permettrait de clarifier des objectifs d'appui au développement local et à la décentralisation qui passent par autre chose que la construction d'infrastructures à l'issue d'un pseudo processus de concertation permettant de faire émerger des priorités court terme déconnectées d'une vision stratégique de développement local à moyen et à long terme.

Au delà des objectifs, de nouvelles pratiques devront pouvoir être encouragées et accompagnées par un réel partenariat entre état, bailleurs de fonds, opérateur et acteurs décentralisés. C'est à cette condition que les principes de base de la CD trouveront leur traduction opérationnelle.

C'est là le seul chemin pour que le cadre institutionnel, les procédures administratives et financières, les logiques de financement trop mécaniquement orientées vers les investissements et pas assez sur les mesures de soutien et d'accompagnement des acteurs, mais aussi les pratiques des opérateurs qui n'ont parfois de participatives que le nom, évoluent et convergent vers une véritable promotion du développement local, inscrite dans le long terme.