Région de Saint Louis
République du Sénégal

PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL

Mise en œuvre de l'Agence Régionale de Développement de Saint Louis

Janvier 2000

AVERTISSEMENT

Le projet a été rédigé à la suite de la mission d'appui à l'Agence Régionale de Développement de Saint Louis, réalisée par le CIRAD du 4 au 13 décembre 1999.

Le document reprend de nombreuses parties du rapport rédigés à cette occasion par MM. Tonneau et Seck.

1. JUSTIFICATION DU PROJET

1.1. Contexte général

1.1.1. L'enjeu de la décentralisation

Dès l'indépendance, le Sénégal s'est engagé dans un processus de décentralisation. Ce processus amorcé en 1964 (loi 64-46 sur le domaine national), affirmé en 1972 et en 1990 (loi 72-25 relative à l'administration territoriale et loi 90-37) a été parachevé avec la régionalisation. La loi 96-06 crée la région comme collectivité locale à côté des communes et communautés rurales et définit le Code de ces collectivités. La loi 96-07 détermine les compétences qui leur sont transférées et les conditions de leur exercice.

La région, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, est chargée de promouvoir le développement économique, éducatif, social, sanitaire, culturel et scientifique de la région. Elle a en charge la réalisation de plans régionaux de développement et l'organisation de l'aménagement de son territoire, dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des communes et des communautés rurales.

Les communautés rurales et les communes sont tenues d'assurer les meilleures conditions de vie. Elles assument, plus particulièrement, la planification et la programmation du développement local en cohérence avec les orientations régionales et nationales.

Le transfert de compétences de l'État aux collectivités locales s'accompagne d'un transfert de ressources (dotation budgétaire, transfert de fiscalité). D'autre part, il est prévu la création en commun par la Région, les communes et les communautés rurales, d'une Agence Régionale de Développement (ARD). Les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement de l'ARD sont définies par le décret 98-399. L'ARD a pour mission générale :

- " d'apporter aux collectivités locales une assistance gratuite dans les domaines liés au développement ",
- " d'assurer la maîtrise d'ouvrage des opérations que la Région, les communes et les communautés rurales lui délèguent ",
- " de réaliser toutes études que les organismes publics ou privés lui commandent ".

Il s'agit là d'une mission générale de service public. Chaque ARD aura dès sa mise en place, à définir, pour chaque domaine de compétence, une stratégie d'intervention et des objectifs opérationnels. Dans cette définition, elle tiendra compte d'une part, des potentialités et contraintes et d'autre part, des préoccupations et attentes des collectivités locales et acteurs du développement.

1.1.2. Les difficultés de mise en place des ARD

A l'heure actuelle, plus de deux ans après la nouvelle réforme aucune des régions du Sénégal ne dispose d'une ARD opérationnelle. Tout au plus, les conseils d'administration ont été installés et ont tenu une première session pour mettre en place les organes de leur Agence tels que le bureau et le comité technique. Seules quatre régions (Dakar, Thiès, Fatick et Louga) ont nommé le directeur de leur agence, sans toutefois lui donner les moyens et le personnel nécessaires.

Beaucoup de difficultés administratives et financières freinent l'application définitive des textes et la mise en place effective des ARD. Mais, au-delà de ces difficultés matérielles réelles, les ARD souffrent d'une réflexion insuffisante quant à leur mandat exact et à leurs méthodes de travail.

1.2. Le contexte de la création de l'ARD de Saint louis

1.2.1. Les conditions de la décentralisation dans la Région de Saint Louis

La Région de Saint Louis, dont la capitale est située à 270 km de Dakar, s'étire sur plus de 700 km de Mpal à Aouré. Elle couvre une superficie de 44.127 km2, soit 22,4% du territoire national. Elle compte une population, estimée en 1999, à 820 000 habitants.

Avec des ressources en eau importantes constituées par le fleuve et l'océan, des possibilités d'irrigation sur plus de 200 000 ha, des types de sols variés et riches, des ressources végétales diverses, des ressources minérales, la région de Saint Louis peut être jugée comme favorablement dotée.

Les potentialités de la région, le caractère ancien des formes d'occupation liées à la décrue du fleuve, le développement de l'irrigation, la longue tradition d'intervention de l'État et des bailleurs de fonds confèrent un caractère singulier à la décentralisation.

L'importance des investissements réalisés ou déjà programmés, les multiples projets en cours, les politiques de libéralisation et le désengagement de la SAED créent un environnement économique et institutionnel, mouvant. L'existence de nombreux partenaires, qui revendiquent et assument parfois un rôle de coordination et d'animation pour le développement, est une spécificité de la Région de Saint Louis. Ainsi la SAED, le Commissariat de l'Après Barrages, les Fédérations d'organisations de producteurs ont annoncé, de manière plus ou moins explicite, des intentions de cet ordre.

Les relations entre l'administration (gouvernance, préfectures, sous-préfectures), les services de l'État et les collectivités locales sont encore délicates dans la situation actuelle de transition. Les collectivités locales, principaux acteurs de la décentralisation, ne disposent pas des services et des capacités nécessaires à un dialogue fécond avec les services déconcentrés qui parfois n'ont pas totalement intégré les obligations de la décentralisation.

1.2.2. Attentes vis-à-vis de l'ARD de Saint Louis

Les attentes des collectivités locales et des acteurs du développement, vis-à-vis de l'ARD, sont nombreuses et diverses. Elles traduisent les préoccupations et les urgences des uns et des autres.

Un consensus se dégage cependant sur ce qu'attendent les différents partenaires de l'ARD. Quelques mots clefs résument ce consensus : réflexion stratégique, coordination, animation et communication, information, formation, recherche de financement et d'expertise, appui à l'élaboration et à l'exécution de projets locaux, communaux et régionaux.

Une réflexion stratégique à long terme et une analyse prospective sur les devenirs possibles et souhaitables de la région sont jugées nécessaires pour permettre un cadrage à moyen et long terme du développement. La demande de coordination est également forte. Il s'agit d'une coordination souple et non directive. Les différents partenaires souhaitent évoluer dans un environnement cohérent et disposer de repères de politiques régionales et sectorielles, lignes directrices de leurs actions.

Les collectivités locales expriment une demande d'appui pour l'élaboration des plans de développement et la réalisation de projets divers. Trois préoccupations sont récurrentes : i) la question des ressources financières ; ii) les moyens humains (en qualité et en quantité) dont disposent les collectivités pour assurer les tâches qui leur sont confiées ; iii) le besoin en outils (plan d'occupation des sols, plan local, schéma directeur, plan d'urbanisme...) pour organiser et gérer le développement local.

L'espoir de mobiliser, grâce à l'ARD, dans le cadre de la coopération décentralisée, des appuis et ressources financières, est grand.

1.2.3. Situation actuelle

Seuls le Conseil d'Administration (CA), le bureau et le Comité Technique (CT) sont en place.

Le Conseil d'Administration : Il a été mis en place en février 1999 et comprend quarante deux membres, soit un représentant par communauté rurale (28), un représentant par commune (12), le Président du Conseil Régional (Président de droit du CA) et le Président du Comité Economique et Social auprès de la Région. Le CA doit se réunir au moins une fois par an, sur convocation de son président. Il a compétence pour :

- décider de la politique générale de l'Agence ;
- approuver les actes et conventions passés par l'Agence ;
- voter le budget, approuver les comptes ;
- nommer le directeur et mettre fin à ses fonctions dans les conditions fixées par la loi ;
- établir le règlement intérieur ;
- approuver le rapport moral et financier, établi après chaque exercice par le directeur ;
- approuver le programme annuel d'activité proposé par le Président du Conseil.

Le bureau : le CA de l'ARD ne s'est réuni qu'une seule fois (20 février 1999) pour sa constitution et la désignation de son bureau. Ce dernier comprend, conformément aux textes, le Président du Conseil d'Administration, Président de droit et deux Vice-Présidents. Le premier de ces vice-Présidents a été élu par le collège des représentants des villes et des communes en la personne du maire de la Commune de Saint Louis. Le second a été élu par le collège de représentants des communautés rurales en la personne du Président de la Communauté rurale de Guédé village (département de Podor).

Ce bureau est chargé de :

- préparer l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration ;
- veiller à la mise en œuvre des délibérations du Conseil d'Administration ;
- approuver l'organisation de l'Agence, sur proposition du directeur et conformément à l'organigramme type fixé par arrêté du Ministre chargé des collectivités locales ;
- prendre toutes décisions relatives à l'exécution des missions de l'ARD ;
- proposer au Conseil d'Administration la nomination du directeur de l'ARD et le cas échéant, sa révocation ;
- approuver les décisions de recrutement et de révocation du personnel proposés par le directeur.

Le Comité Technique mis en place comprend quinze membres. Il est composé des responsables des services déconcentrés, du secrétaire général de la région et du secrétaire municipal de la Commune de Saint Louis, chef lieu de la région.

Le comité est présidé par le représentant de la Région au sein du Conseil d'Administration. Il se réunit avant toute réunion du Conseil d'Administration de l'Agence et peut émettre des avis et suggestions à soumettre au Conseil d'Administration, au Président ou au directeur de l'Agence. Le comité technique se réunit sur convocation de son président. Il peut également être convoqué à la demande du président du Conseil d'Administration ou du directeur de l'Agence. Dans l'examen de l'ordre du jour qui lui est soumis, le comité peut s'appuyer sur toute personne compétente qu'il juge bon de convoquer.

Bien que les organes soient en place, l'ARD de Saint Louis n'est pas encore opérationnelle. La dispersion géographique et le nombre important des membres du CA sont des difficultés de fonctionnement sérieuses. Mais la principale raison réside dans le fait que le directeur, cheville ouvrière de l'ARD, n'est pas encore nommé.

A l'initiative du Conseil Régional, avec l'appui de la Région Nord-Pas-de-Calais, la Région a mené un important travail d'élaboration d'un Plan Régional de Développement Intégré (PRDI). Les résultats de ce travail ont permis de définir un plan d'actions prioritaires à réaliser ainsi qu'un chiffrage sommaire des coûts de réalisation. Ces résultats sont en cours de finalisation et d'approbation par les instances régionales.

2. DES PROPOSITIONS DE MISE EN OEUVRE DE L'ARD

2.1 Construire une organisation opérationnelle et évolutive de l'ARD de Saint Louis

Vu les attentes des différents partenaires, le début des activités de l'ARD doit être effectif très rapidement, dès janvier 2000. Un directeur doit être proposé dans de brefs délais. Dans le contexte de la région, la qualité humaine et les compétences de ce directeur seront essentielles. Il devra être à la fois un homme de dialogues, de contacts et de dossiers.

Le directeur devra s'attacher à l'organisation opérationnelle de l'ARD.

2.1.1. L'élargissement du comité technique

Le comité technique de l'ARD est un organe consultatif, devant jouer un rôle de cadre de concertation pour toute question liée aux missions de l'ARD et au développement de la région. Dans cette perspective, l'élargissement du comité technique aux autres structures d'appui existantes dans la région (SAED, Université, ISRA,...), aux ONGs (cellule régionale du CONCAD,…), aux représentants du secteur privé (Chambres de commerce et des métiers, les usiniers,...) est nécessaire.

2.1.2. Structuration technique proposée pour l'ARD

Une organisation en cinq bureaux, sous l'autorité du directeur, est proposée dans une phase initiale : bureau de l'administration générale et des finances, bureau des études et des projets en charge de la planification, bureau de la formation et de la communication, bureau d'appui aux collectivités et à la maîtrise d'ouvrage déléguée, bureau des systèmes d'information.

L'ARD disposerait ainsi, en plus du Directeur, de cinq cadres qui auront un rôle d'animation, de mise en cohérence et de suivi des actions des différents services et institutions. Ils seront appuyés par un personnel de soutien, en nombre réduit. Ils disposeront de ressources financières conséquentes permettant d'organiser des ateliers de travail et de mobiliser, de manière contractuelle, les différents services et institutions de l'État, des opérateurs privés, des ONGs.

Le directeur de l'Agence est ordonnateur du budget. Il passe tous les actes et contrats. Il dirige les activités de l'ARD conformément aux orientations fixées par le CA. Sa principale activité sera une activité de relations (mise en présence des acteurs, préparation et organisation de la discussion…). Cette activité s'appuiera sur des dossiers techniques et administratifs, préparés par les différents bureaux. Il appartiendra au Directeur de " porter ces dossiers " auprès des différents partenaires.

L'organisation en bureaux, plutôt qu'en divisions ou services, se veut souple pour faciliter une dynamique de travail d'équipe. Elle pourra évoluer et s'étoffer en fonction du développement des activités de l'Agence.

2.2. Une démarche : l'animation pour le développement

A la fois les attentes des différents partenaires, le paysage institutionnel riche, les initiatives multiples, les moyens limités conduisent à proposer que l'ARD inscrive son action dans une démarche d'animation pour le développement.

Le concept repose sur une méthode de travail qui peut se résumer par quelques mots clefs, caractérisant autant d'étapes : partir des expériences, mobiliser les compétences et les connaissances, gérer et faire circuler l'information, définir des cadres de réflexion et de références, élaborer des cahiers de charges, faire faire, accompagner et évaluer.

Dans cette perspective, l'ARD peut être pensée comme un espace de dialogue, de formalisation d'avancées méthodologiques et prospectives au service de projets concrets auxquels elle contribuera par la recherche de trouver les financements. Nous sommes, ici, dans une conception hybride entre la planification classique (prévoir, programmer…) et l'animation pour le développement (susciter des synergies, organiser des cohérences, faciliter les initiatives…).

Ce mode de fonctionnement, utilisé dans le cadre de la décentralisation des pays du Nord, est sensé mieux répondre aux aléas et incertitudes des situations économiques actuelles, caractérisées par des évolutions rapides.

Cette option d'animation pour le développement s'organise autour de la réflexion prospective et de la programmation stratégique à différentes échelles. Dans une perspective de concertation sociale la gestion de l'information est centrale.

2.3. Des chantiers

Dans cette perspective, un certain nombre de chantiers prioritaires peuvent être identifiés.

2.3.1. Réflexion stratégique

La finalisation du PRDI et sa validation en cours en seront le support principal. Le premier produit du PRDI est constitué par le plan d'actions prioritaires du Conseil Régional. Ce plan est organisé autour de trois axes majeurs : renforcement de la vocation agricole, désenclavement et voies de communication, renforcement des compétences par la formation.

Par la qualité de son animation, l'ARD pourra faire du PRDI un cadre de référence commun à l'ensemble des acteurs de la région. Parallèlement, l'équipe de l'ARD devra élaborer des dossiers techniques pour que la Région engage des négociations avec l'État pour l'inscription des actions prévues par le PRDI dans le cadre du Programme Triennal D'investissements Publics (PTIP) ou des contrats État-Régions.

2.3.2. Communication institutionnelle

Un deuxième chantier est la sensibilisation et l'information des Communes et des communautés rurales, sur le rôle qu'elles doivent jouer dans l'aménagement et le développement local, et sur l'appui qu'elles peuvent attendre et apporter à l'ARD. Une véritable politique de communication institutionnelle, élaborée avec le soutien du Conseil d'Administration, devra être mise en œuvre pour informer les populations et les acteurs socio-économiques et recueillir leurs avis et besoins prioritaires. La liaison avec les collectivités de base et la capacité de prendre en compte leurs besoins seront un élément essentiel de la crédibilité et du poids de l'ARD.

2.3.3. Appui à la réalisation de plans locaux de développement.

Un troisième chantier sera constitué par l'appui à la réalisation des plans communaux et de Plans Locaux de Développement sous leurs différentes formes. De nombreux plans ont déjà été élaborés. Ils sont parfois anciens et trop souvent conçus sous forme de catalogues d'idées de projets ou de revendications en terme d'équipements et d'infrastructures sans définition de priorités. Leur réactualisation, voire leur ré-élaboration, selon d'autres démarches, est nécessaire.

Des initiatives sont actuellement en cours pour la réalisation de Plan d'Occupation et d'Affectation des Sols (POAS) dans le Delta et la vallée. Elles sont menées par des collectivités locales avec l'appui de la SAED et de la recherche. Ces plans répondent à une forte demande des conseils ruraux. Ils constituent des outils importants pour les collectivités. Leur démarche d'élaboration comporte une dimension pédagogique qui mérite une attention particulière. Toutefois, ces POAS ne sont pas une finalité. Ils doivent être mis en perspective et constituent une étape dans un processus concerté. Ils doivent permettre, *in fine*, sur le terroir géré par les communautés rurales, de définir des zones de développement d'activités spécifiées, avec des normes et des règles de mise en valeur et de gestion. L'élaboration de ces plans offrira l'opportunité d'associations entre collectivités, notamment des groupements d'intérêt communautaire, des groupements mixtes ou des ententes inter-collectivités.

Le développement régional ne saurait être la somme des plans locaux et communaux de développement. L'appui aux collectivités pour la réalisation de ces plans doit se doubler, au niveau de l'ARD, d'une vision régionale permettant la cohérence les divers plans locaux avec les options de développement régionales et nationales.

2.3.4. Renforcement des moyens des collectivités locales et appui à la maîtrise d'ouvrage délégué

Le renforcement des moyens des collectivités locales en personnel et en ressources financières doit être une des préoccupations majeures de l'ARD. La formation pourra pallier à certaines déficiences. Mais, les collectivités locales souffrent de l'absence d'un corps d'administration locales. Les communes ont un personnel insuffisant dont la qualité n'est pas toujours satisfaisante alors que les communautés rurales en sont dépourvues.

La mobilisation de ressources financières est aussi indispensable. La participation à la réflexion sur la mobilisation de ressources financières locales et nationales (y compris les contributions des émigrés) et des fonds de la coopération décentralisée en sont les deux axes complémentaires.

Les collectivités locales ont sous leur responsabilités beaucoup de travaux (construction, réfection…) pour lesquelles elles n'ont pas les compétences requises pour en élaborer les cahiers de charge ou assurer leur suivi. L'ARD devra leur apporter un appui dans ce domaine en mobilisant en accord avec elles et de façon contractuelle, les compétences disponibles dans les corps de métiers, les services techniques régionaux ou nationaux et le secteur privé.

2.3.5. Mise en place d'un système d'informations régional

Un cinquième chantier est la construction d'un système d'information régional. Ce système doit être conçu en terme de gestion de l'information. Cette exigence de gestion implique de définir l'architecture du système, de sceller les partenariats, de préciser les conditions d'accès à l'information, de maîtriser les outils cartographiques et informatiques. Le système d'information appuiera les diverses études menées sur la Région et sera alimenté par les données acquises au cours de ces travaux.

3. UN APPUI INSTITUTIONNEL

31. Des besoins

La mise en œuvre de l'ARD est novatrice tant dans sa conception que dans les modes de fonctionnement qui devront la régir. Les conditions de la décentralisation, les enjeux politiques, la richesse des initiatives, le paysage institutionnel, les pratiques de la programmation, les ressources rares... tout contribue à une difficulté de positionnement de l'ARD.

Les cadres, issus de la fonction publique, quelles que soient leurs qualités devront assurer au quotidien de nouveaux comportements et postures, basés sur la constitution de dossiers et le dialogue. Ils devront employer des techniques de communication et de négociation, maîtriser les outils de suivi et de gestion de l'information (SIG, modélisation et simulation). Enfin, ils devront réussir à maintenir une capacité de réflexion prospective tout en gérant le quotidien.

Les expériences menées dans d'autres situations ont montré que la satisfaction de ces exigences diverses n'est pas évidente. Elle implique un accompagnement et un appui institutionnel, objet du projet.

3.2. Objectifs du projet

Le projet vise à apporter un appui institutionnel à la Région, aux communes et aux communautés rurales de Saint Louis, pour la mise en œuvre, l'organisation et le démarrage des activités de l'Agence Régionale de Développement de Saint Louis. Il vise, de façon spécifique, à :

- appuyer les collectivités locales de la région de Saint Louis dans la mise en place de l'ARD de Saint Louis ;
- assister l'ARD de Saint Louis dans l'organisation et la conduite de ses activités d'animation pour le développement local et régional,
- tirer des enseignements d'ordres institutionnel et méthodologique pour les autres Agences Régionales de Développement du Sénégal.

L'enjeu principal du projet est d'abord de tester, de pratiquer et de faire approprier une démarche d'animation du développement en l'appliquant sur un certain nombre de chantiers prioritaires dans la région de Saint Louis. Dans un second temps, il s'agit de tirer et de documenter les enseignements de cette expérience et de les diffuser auprès des différentes ARD du Sénégal.

3.3. Contenu du projet

Le projet consistera en un appui aux cadres et aux élus régionaux dans la mise en œuvre de l'ARD. Cet appui s'organisera autour de trois axes prioritaires.

Le premier est lié à la définition du champ d'activités de l'ARD. Le travail n'a été qu'initié. Cette définition, à construire avec les différents partenaires, devra être accompagnée d'une reconnaissance institutionnelle des fonctions de l'ARD. Le succès de l'ARD, dernière née des structures et disposant de moyens limités, dépendra fortement d'une insertion institutionnelle prudente, de la qualité du dialogue qu'elle réussira à instaurer et de la crédibilité qu'elle obtiendra auprès des populations, de leurs représentants et des acteurs du développement.

La qualité des ressources humaines qu'elle mobilisera sera déterminante dans les succès qu'elle rencontrera. C'est là le principal justificatif du deuxième axe de ***l'appui qui est lié à l'utilisation de la démarche d'animation pour le développement retenue***.

Un troisième domaine d'appui concerne des appuis plus spécifiques, plus professionnels et plus techniques. Ils viseront à développer des compétences, la maîtrise des outils, des techniques, des instruments.

3.4. Organisation de l'appui

3.4.1. Des principes généraux

L'appui sera directement proportionné et mis en œuvre au travers des chantiers prioritaires définis par le Conseil d'Administration. Si les recommandations de la mission sont retenues, les chantiers évoqués au paragraphe 23 sont les suivants : réflexion stratégique, communication institutionnelle, réalisation de Plans Locaux de Développement, renforcement des collectivités locales et système d'information régional.

Des principes généraux peuvent être retenus. Les appuis se feront en fonction des dynamiques et en réponse aux besoins, émergeant lors de ces dynamiques. Une grande capacité d'adaptation, une large souplesse dans la programmation de ces appuis en sont la conséquence opérationnelle directe.

Pour chacun des chantiers, un processus de discussions en ateliers, de programmations concertées, d'accompagnement et d'évaluation sera utilisé. Il s'agit en fait de mettre en œuvre la démarche d'animation pour le développement retenue.

L'enjeu est de doter l'ARD et ses cadres, les collectivités, leurs élus et leurs fonctionnaires de toutes les compétences nécessaires. En ce sens, tout l'appui technique sera action de formation : formation de type "learning by doing" ou formation formalisée, plus structurée.

Les différents chantiers n'ont pas la même capacité structurante pour l'ARD : la réflexion stratégique, les appuis à la planification locale sont du domaine du mandat et de la nature même de l'ARD. La communication institutionnelle, le renforcement des collectivités locales (ressources humaines et financières), le système d'information régional sont du domaine des moyens. Mais, le système d'information régional est une représentation organisée et structurée de l'avenir de la région. En ce sens, il doit s'aborder en étroite liaison avec la réflexion stratégique. Les différents statuts justifient des approches différenciées explicitées dans le cadre du plan d'opération proposé. Ce plan souhaite organiser une série d'ateliers de réflexion avec les différents partenaires, partant du général au particulier. Ces outils seront de véritables outils de programmation des activités et par conséquence des actions à réaliser et des compétences à mobiliser.

3.4.2. Le plan d'opération

Dès son installation, l'équipe de l'ARD devra s'attacher à définir avec les différentes institutions le mandat et le rôle qu'elle entend jouer. Le travail d'information et les discussions sont à poursuivre et à amplifier à l'échelle de toutes les collectivités locales, des principaux acteurs du développement de la Région et de la société civile. Des actions d'information et de mobilisation sont également à mener en direction des ressortissants de la Région ,émigrés au Sénégal ou à l'étranger.

Outre ce travail d'information, l'ARD mettra l'accent sur la présentation du PRDI. Ce dernier devra être rapidement finalisé et formellement approuvé. Les activités de l'équipe devront être également consacrées à la concertation avec l'échelon national pour une cohérence et une conformité des orientations et actions prévues dans le PRDI.

L'ARD aura à s'impliquer dans l'ensemble des initiatives de concertations existantes et dans l'accompagnement de toute action de planification (réactualisation du schéma national d'aménagement du territoire ou schéma d'aménagement de la Grande Côte).

Ces tâches de l'ARD, jugées essentielles par les autorités de la Région, devront être planifiées et s'intégrer dans un programme bi-annuel ou triennal, concerté avec l'ensemble des institutions et partenaires de la région. Ces partenaires regrouperaient des institutions locales, des bailleurs de fonds et des responsables nationaux.

L'enjeu serait de définir pour chacun des thèmes des cadres d'actions et de préciser des modalités de mise en œuvre impliquant de manière contractuelle les différents opérateurs et en privilégiant le faire faire. Les résultats des ateliers devront être la base de projets permettant la recherche de financement qui seuls donneront une crédibilité durable à l'ARD.

- Ces ateliers concerneraient par ordre de une charte de création de l'ARD, document consensuel,
- un plan de développement et de consolidation à trois ans.

Le travail en atelier permet de garantir la communication institutionnelle et la validation par l'ensemble des ayants droits. Cet atelier fondateur serait relayé par un ensemble de manifestations et de journées portes ouvertes sur la Région et d'affichage de l'ARD. En profitant de la situation historique privilégié de Saint Louis, une foire "Coopération décentralisée en Afrique de l'Ouest" pourrait être imaginée. Ce type d'événement permettrait d'associer la société civile et de faire appel aux associations de ressortissants du Fleuve à travers le pays ou même à l'étranger.

2. Finalisation du PRDI

L'ARD présente l'avantage, contrairement aux collectivités locales et structures de développement, d'être dégagée de certaines sollicitations et contingences quotidiennes. Elle peut par conséquent disposer du recul nécessaire, pour initier ou promouvoir des réflexions d'ordre stratégique et prospective, nécessaires au cadrage et à l'orientation des politiques et actions de développement des collectivités et des acteurs économiques. Un atelier de « socialisation « du PRDI, marquant le début de son exécution, permettrait de lancer le processus de planification. Cet atelier pourrait servir de support à la réflexion sur les bases de données et le système d'information régional. Cet atelier s'intégrerait dans un cadre prospectif et stratégique des atouts et contraintes de la région sur les 15 ans à venir, en cohérence avec les orientations, programmes et projections au niveau national.

3. Plan locaux de Développement et étude prospective.

Un séminaire de méthodologie et de formation pour l'élaboration de Plan Locaux de Développement aborderaient les aspects méthodologiques et opérationnels (constitution des équipes, organisation du travail et mécanismes d'élaboration...). Ces plans seraient l'occasion d'étudier les voies et les moyens du renforcement des capacités des collectivités et de la mobilisation de financements.

C'est à partir de ces trois ateliers que la programmation des activités de l'ARD sera finalisée. C'est en fonction des besoins nés de cette programmation :

- que la nature et la consolidation du système d'information sera pensé : il alimente et il est alimenté par les PLD,
- que les activités de communication institutionnelle seront programmées.

3.4.3. Les compétences à mobiliser

Les compétences à mobiliser dans le cadre de l'appui seront multiples. Elles concerneront d'abord l'accompagnement des actions de l'ARD tant dans le domaine de la définition des activités que de la démarche. Nous sommes ici dans le domaine de l'assistance technique rapprochée. Dans un premier temps, il s'agira de :

- poursuivre le travail de la définition et de reconnaissance du champ d'activités de l'ARD,
- préciser avec les cadres et les élus de l'ARD le plan d'opération et aider d'un point de vue conceptuel, méthodologique et opérationnel à la réalisation des ateliers.

Par la suite, l'appui consistera, tout en préservant la capacité de recul, de vision stratégique à :

- appuyer au plan méthodologique et organisationnel, le travail de l'équipe et à leur apporter une formation in situ,
- préparer au-delà de la définition du champ de travail le plan d'opération,
- définir et organiser des règles d'exécution : préparer la contractualisation, organiser la gestion et la diffusion de l'information.

Le profil nécessaire est celui d'un généraliste, géographe ou animateur pour le développement, ayant des compétences en communication. L'intérêt et la connaissance des processus de décentralisation doit être grande. Cette assistance pourrait être assurée au travers d'un bureau d'études Sénégalais travaillant sur les conditions de la décentralisation. Cette solution aurait le mérite de garantir les échanges d'expériences avec les autres ARD en cours de constitution. Ce bureau sénégalais pourrait bénéficier d'un certain nombre d'appuis du Nord, soit d'Agences régionales telles celles du Nord-Pas-de-Calais dans le cadre de la coopération décentralisée ou d'institutions de recherche développement au mandat de coopération plus explicite. Pour garantir à la fois un appui conséquent tout en évitant des effets de substitution, le volume d'assistance a été évalué à 6 mois/an. Les appuis du Nord ont été chiffrés à un mois/an soit 3 mois pour la durée du projet.

Les compétences techniques à mobiliser se définiront au fur et à mesure des travaux. Une grand part de ces appuis sera effectuée de manière contractuelle en mobilisant des compétences sénégalaises (six mois/an). On peut citer, par exemple, les compétences nécessaires à l'ouverture d'un site internet ou à l'édition de lettres d'information. Néanmoins, il est probable que certaines compétences, en particulier dans le domaine de la conception des systèmes d'information, seront à mobiliser à partir des pays du Nord (prévisions de deux mois/an).

3.4.4. Moyens

La mise en œuvre de l'appui institutionnel, vu les options retenues ne peut se faire sans un renforcement des capacités d'interventions de l'ARD. Des moyens minima sont indispensables. Les cadres de l'ARD doivent disposer de bureaux équipés en matériel informatique, de moyens de transports et de budgets leur permettant de mobiliser des études. Ces moyens seront immédiatement affectés à l'ARD, grâce à une contribution des collectivités locales, des dotations de l'État et à la mise en place d'un financement " starter " au travers du présent projet d'appui, en attendant les projets de renforcement actuellement en cours d'élaboration (Union Européenne, Banque Mondiale...)..

3.4.5. Budgets

Le budget est présenté en francs >CFA. De manière classique, il distingue Investissements et fonctionnements. L'appui institutionnel a été chiffré de manière indépendante.