

# **Centre International de Développement et de Recherche**

---

## **Plan d'orientation stratégique 2010-2014**

**Ingénierie, management et gouvernance des territoires**

*Le plan d'orientation stratégique 2010-2014 du CIDR est composé de plusieurs documents complémentaires.*

*1. Un document de synthèse (Document cadre). Il présente :*

- L'évaluation des principaux résultats atteints au cours du plan d'orientation stratégique 2004-2008,*
- La démarche mise en œuvre pour l'élaboration du nouveau plan stratégique,*
- Les priorités politiques du CIDR pour la période 2010-2014,*
- Les axes stratégiques des différents départements,*
- Les implications organisationnelles de ce plan.*

*2. Quatre documents présentant pour chacun des départements du CIDR :*

- Les grandes lignes d'un diagnostic sectoriel,*
- Les principaux résultats de l'auto-évaluation du plan d'orientation stratégique 2004-2008,*
- Le positionnement et les axes stratégiques retenus pour la période 2010-2014,*
- Le plan d'actions et le chronogramme 2010-2014.*

*3. Un document « Implications organisationnelles et plan d'affaires ». Il présente les plans d'actions 2010-2014 au niveau des démarches transversales de partenariat et d'alliance, de management des connaissances, de communication externe et d'accompagnement managérial. Il décrit également les objectifs prévisionnels de croissance du CIDR (Plan d'affaires).*

# Sommaire

<b>I. GRANDES LIGNES DU DIAGNOSTIC SECTORIEL .....</b>	<b>4</b>
1. POURSUITE DES POLITIQUES DE DECENTRALISATION ET TRANSFERT CROISSANT DE FINANCEMENTS VERS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES .....	4
2. PRIORITE AU RENFORCEMENT ET A L'EQUIPEMENT DES COLLECTIVITES.....	4
3. DEMOCRATIE ET CITOYENNETE LOCALE.....	4
4. IMPORTANCE CROISSANTE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES.....	5
5. INTEGRATION PROGRESSIVE DU CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE .....	5
6. NECESSAIRE DEVELOPPEMENT DE LA FISCALITE LOCALE .....	6
7. INTERCOMMUNALITE ET AMENAGEMENT DU TERRITOIRE .....	6
8. CONCURRENCE FORTE ENTRE LES OPERATEURS .....	6
 <b>II. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'AUTO-EVALUATION DU PLAN D'ORIENTATION STRATEGIQUE 2004-2008 .....</b>	<b>7</b>
1. AUTO-EVALUATION SELON LE CADRE LOGIQUE 2004-2008 .....	7
1.1. <i>Consolider et diffuser la « démarche de territoire »</i> .....	7
1.2. <i>Appuyer les collectivités dans la promotion du développement économique local</i> .....	7
1.3. <i>Mettre en place des outils de suivi et de mesure d'impacts</i> .....	8
1.4. <i>Développer et mettre en œuvre une stratégie partenariale</i> .....	8
2. POINTS FORTS DU DEPARTEMENT.....	8
2.1. <i>Un département en forte croissance</i> .....	8
2.2. <i>Une expertise originale en matière d'ingénierie territoriale</i> .....	8
2.3. <i>Un réseau de compétences diversifiées de bon niveau</i> .....	9
3. POINTS FAIBLES DU DEPARTEMENT .....	9
3.1. <i>Un dispositif d'animation territoriale à faire évoluer</i> .....	9
3.2. <i>Des initiatives non abouties en faveur du développement économique</i> .....	9
3.3. <i>Une faible communication externe</i> .....	10
4. CONTRIBUTION AUX ORIENTATIONS POLITIQUES DU CIDR .....	10
 <b>III. POSITIONNEMENT ET AXES STRATEGIQUES .....</b>	<b>11</b>
1. POSITIONNEMENT DU DEPARTEMENT .....	11
2. AXES STRATEGIQUES DU DEPARTEMENT .....	12
2.1. <i>Améliorer les performances et les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités</i> .....	12
2.2. <i>Soutenir les modes de gouvernance favorables à l'aménagement et la gestion durable des territoires</i> .....	12
2.3. <i>Promouvoir des dispositifs efficaces et pérennes d'appui au développement économique local</i> .....	13
2.4. <i>Adapter l'organisation, diversifier les activités du département et développer des alliances au Sud</i> .....	13
 <b>IV. PLAN D'ACTIIONS 2010–2014.....</b>	<b>15</b>
1. OBJECTIFS GENERAUX .....	15
2. OBJECTIF SPECIFIQUE .....	15
3. RESULTATS ATTENDUS .....	15
R.A 1 - <i>Les collectivités locales appuyées ont acquis de réelles capacités de maîtrise d'ouvrage</i> .....	15
R.A 2 – <i>Les acteurs locaux sont organisés pour promouvoir l'aménagement et le développement durable de leur territoire</i> .....	17
R.A 3 - <i>Des dispositifs territoriaux efficaces d'appui au développement économique local sont mis en place et progressivement pérennisés</i> .....	19
R.A 4 - <i>Le département a su s'organiser pour développer et diversifier ses activités et ses savoir faire sont renouvelés, capitalisés et diffusés</i> .....	20

# **I. Grandes lignes du diagnostic sectoriel**

## **1. Poursuite des politiques de décentralisation et transfert croissant de financements vers les collectivités territoriales**

La mise en œuvre des politiques de décentralisation se poursuit de façon plus ou moins volontariste selon les pays. Encouragée par les partenaires techniques et financiers, elle se traduit par des financements croissants en direction des nouvelles collectivités territoriales.

Dans certains pays, l'Etat met en place un dispositif national pour coordonner et mettre en cohérence leurs financements et ceux de partenaires techniques et financiers. Ce fonds national géré par l'Etat transfère des ressources aux collectivités de façon plus équitable selon des règles de péréquation.

Les financements vers les collectivités devraient continuer à croître également avec le développement de pratiques, aujourd'hui encore limitées, de transfert effectif de la maîtrise d'ouvrage de politiques sectorielles vers les collectivités. De plus en plus de financements sectoriels consacrés à l'eau potable, l'éducation ou la santé, hier gérés avec les seuls services de l'Etat, seront confiés aux collectivités locales. Les besoins d'accompagnement des acteurs (Etat et collectivités) dans ces processus sont considérables.

## **2. Priorité au renforcement et à l'équipement des collectivités**

Si les financements et les programmes d'appui aux collectivités devraient croître sensiblement durant la période, ils concerneront en priorité les infrastructures et, dans une moindre mesure, le renforcement des capacités des collectivités. En particulier, la croissance urbaine pousse les gouvernements et leurs partenaires à privilégier l'aménagement urbain au travers d'infrastructures lourdes et coûteuses.

Ces programmes d'investissement risquent de s'accompagner de dispositifs d'appui institutionnel assez standards. Les efforts pour mettre en place et animer le dialogue et la concertation avec les populations, le rapprochement effectif entre la commune et le citoyen resteront secondaires car généralement jugés trop peu efficaces.

Pourtant, le succès des politiques de décentralisation dépend des capacités des collectivités à répondre réellement aux attentes des populations, notamment à améliorer l'accès aux services de base (eau, éducation, santé, etc.). Aujourd'hui, d'une manière générale, les collectivités ne sont pas (encore?) parvenues à s'imposer et à faire la preuve de leur utilité auprès des populations.

## **3. Démocratie et citoyenneté locale**

Avec la mise en place des communes, il s'agit de faire exister la démocratie au niveau le plus proche des populations. La collectivité, loin de n'être qu'une institution mise en place par l'Etat central doit représenter, pour tous, l'espace privilégié du dialogue et du débat entre les acteurs du territoire. Elle doit être capable d'animer la démocratie locale. Pas seulement par les élections mais aussi par la qualité, le dynamisme et l'efficacité de ces instances de gouvernance.

Ainsi, la réussite du processus de décentralisation en Afrique ne dépend pas seulement des capacités techniques et financières des collectivités. Elle est directement liée à sa compréhension et son appropriation par les populations. Le renforcement des capacités des territoires en communication, animation des processus de concertation et la formation des différents représentants non élus de la population (société civile, opérateurs économiques, autorités traditionnelles, etc.) sont insuffisamment pris en compte dans les programmes d'appui à la décentralisation. Peu à peu de nouveaux métiers en lien avec cette démocratie locale se développeront : médiateur et animateur de territoire, chargé de communication etc.

#### **4. Importance croissante du développement économique des territoires**

La capacité des acteurs des territoires à s'organiser pour promouvoir leur développement économique constitue déjà aujourd'hui un sujet d'études et de recherche-action pour de nombreux partenaires techniques et financiers. Avec le processus de décentralisation, de nouvelles opportunités de dialogue et de partenariat entre les acteurs publics et privés du développement économique local apparaissent sur des territoires africains souvent fortement démunis dans ce domaine.

Le fossé entre acteurs de collectivités et acteurs économiques y est généralement important, leurs relations, caractérisées par une forte méconnaissance réciproque alliée à une grande méfiance. Les territoires ne sont pas dotés de politiques en matière de développement économique. Il y existe peu de lieux de dialogue et de partenariat entre collectivités et entreprises. Peu d'espaces de coordination et de mise en cohérence des initiatives de développement économique local. Enfin, les porteurs de projets de développement économique ne peuvent, le plus souvent, compter sur aucun outil performant d'accompagnement technique et financier.

#### **5. Intégration progressive du concept de développement durable**

La généralisation progressive du concept de développement durable à l'échelle mondiale se manifeste au niveau des programmes de coopération internationale (questions énergétiques, de transport, de préservation des ressources naturelles, de lutte contre les pollutions, etc.). Les programmes ayant des entrées thématiques (environnement, agriculture, aménagement, etc.) cherchent à articuler les objectifs économiques, sociaux, environnementaux alliés à une bonne gouvernance locale.

Trop souvent, le développement durable est abordé comme une politique sectorielle plutôt qu'avec une approche territoriale. Ce concept reste généralement absent des démarches de planification territoriale et demeure peu approprié par la gouvernance des territoires. Pourtant, les territoires (et les collectivités qui les représentent) apparaissent comme des espaces pertinents de dialogue, de décision et d'intervention entre tous les acteurs pour relever de tels enjeux. Avec la diffusion du concept de développement durable, les préoccupations d'impacts à moyen et long terme prennent une nouvelle dimension.

Enfin, le développement de ce concept se traduit dans les pays du Nord par une nouvelle appréhension des relations Nord-Sud. Les entreprises et collectivités territoriales du Nord s'engagent, de plus en plus, en faveur du développement durable et prévoient un volet de coopération internationale avec les pays du Sud.

## **6. Nécessaire développement de la fiscalité locale**

Avec une décentralisation caractérisée par un transfert de compétences sans transfert suffisant de ressources techniques et financières, la question des ressources propres des collectivités territoriales se pose. La fiscalité locale constitue par ailleurs une condition nécessaire au développement d'un contrôle citoyen de l'action des collectivités par les populations. Une politique volontariste de mobilisation de ressources locales destinées aux collectivités est indispensable au succès de la décentralisation en Afrique.

Ce délicat chantier de la fiscalité locale directe et indirecte, de la valorisation économique du patrimoine communal est aujourd'hui à peine initié voire ignoré. Les compétences existantes en matière de fiscalité locale adaptée aux contextes des pays en développement demeurent rares. Les besoins de renforcement des capacités dans ces domaines seront très importants.

## **7. Intercommunalité et aménagement du territoire**

Le manque de ressources humaines et financières, la nature de certains besoins, la nécessité de peser vis-à-vis de l'Etat central, etc. poussent les collectivités africaines à se regrouper. Si les structures juridiques de ces intercommunalités sont rarement encore en place, des associations se créent et constituent des espaces pertinents pour agir en matière d'aménagement du territoire et de développement économique.

Les intercommunalités existantes disposent assez peu souvent des compétences nécessaires à leurs fonctions: articulation entre les échelles territoriales, diagnostic, réflexion stratégique, planification, cartographie, organisation et concertation des acteurs, etc. Souvent l'apanage des maires, elles restent très éloignées des populations et même des autres élus du territoire.

## **8. Concurrence forte entre les opérateurs**

Les enjeux de la décentralisation et l'importance des compétences à mobiliser conduisent à une multiplication du nombre d'intervenants et à une concurrence accrue entre les opérateurs. Au Sud, les savoir faire se développent rapidement.

Pour un opérateur du Nord, il s'agira de pouvoir justifier d'une double capacité : une capacité de mobilisation et de travail avec les équipes et les organisations du Sud les plus compétentes et une capacité à porter des programmes lourds financièrement et techniquement.

Les principaux partenaires techniques et financiers, en particulier multilatéraux privilégieront le montage de vastes projets/programmes couvrant des territoires importants. Ils seront confiés à des opérateurs ou groupements d'opérateurs du Nord et du Sud ayant une grande capacité technique et financière. Dans ce contexte, les opérateurs du Nord et du Sud devront de plus en plus travailler en consortium et y associer des partenaires privés (entreprises, bureaux d'étude spécialisés, etc.) et des institutions publiques ou para-publiques (collectivités régionales du Nord, chambres consulaires, etc.).

## II. Principaux résultats de l'auto-évaluation du plan d'orientation stratégique 2004-2008

Un plan d'orientation stratégique a été élaboré en 2003-2004 pour le département « Dynamique de territoire et développement communal »<sup>1</sup> et mis en œuvre durant les cinq dernières années. En 2008, une auto-évaluation de ce plan stratégique a été réalisée, complétée par une « écoute des partenaires », enquête ayant permis de recueillir les perceptions des bailleurs, pairs et bénéficiaires.

### 1. Auto-évaluation selon le cadre logique 2004-2008

#### 1.1. Consolider et diffuser la « démarche de territoire »

##### a. Bénin

L'autonomie institutionnelle du dispositif d'appui aux communes des Collines au Bénin porté par le Groupe Intercommunal des Collines (GIC) a globalement été atteinte. Les communes assurent plus des deux tiers des charges de fonctionnement de leur équipe intercommunale. Le dispositif d'animation territoriale coordonné par le GIC est reconnu et sollicité par les nouvelles équipes municipales pour élaborer leurs plans de développement communal. Le GIC a longtemps été associé à la mise en place des fonds de la Région Picardie. Aujourd'hui, il diversifie ses activités et devient l'interlocuteur de tout programme de développement intervenant sur les communes des Collines.

##### b. Madagascar

Au niveau du dispositif d'appui aux communes urbaines de la Région SAVA à Madagascar la réflexion sur l'autonomisation du dispositif institutionnel a débuté en 2007. Durant les deux années écoulées, les activités se sont essentiellement concentrées sur la conception d'une intercommunalité de service entre les quatre communes urbaines : étude du processus de transfert du programme, analyse de scénarios possibles, etc.

##### c. Nouveaux programmes

Le savoir-faire de la « démarche de territoire » a été valorisé sur d'autres territoires. Parmi les quatre nouveaux programmes mis en place pendant la période, trois s'appuient sur la « démarche de territoire » en milieu rural (département du Borgou et de l'Alibori au Bénin) et en milieu urbain (Région DIANA à Madagascar). Le département a, par ailleurs, largement contribué à la reconnaissance et la prise en charge par l'Etat béninois du métier d'animateur de territoire.

#### 1.2. Appuyer les collectivités dans la promotion du développement économique local

Ce second objectif n'a été que partiellement atteint. Si de nombreuses études et initiatives en faveur de la promotion du développement économique local par les collectivités ont été menées, elles n'ont pas encore abouti à un dispositif performant et pérenne.

---

<sup>1</sup> Ancien nom du Département "Ingénierie, management et gouvernance des territoires"

Des compétences en ingénierie du développement économique en milieu urbain se sont développées dans le cadre du « Programme de développement économique local » à Cotonou au Bénin. Une organisation autonome a été mise en place, le « Centre de développement économique local » (CDEL) de Cotonou. Une capitalisation complète des pratiques du CDEL (appui formation aux micro-entreprises, création d'entreprises, recherche d'emploi, etc.) a été réalisée.

### **1.3. Mettre en place des outils de suivi et de mesure d'impacts**

Les programmes du département se sont dotés d'outils de suivi-évaluation. Cependant, ils ne sont pas assez opérationnels et communicants. Une étude d'impacts a été menée fin 2005 sur le Département des Collines au Bénin. Elle a abouti à la mise en place dans le Département de l'Alibori d'un nouveau programme de coopération décentralisée en collaboration avec la Région Picardie.

### **1.4. Développer et mettre en œuvre une stratégie partenariale**

Le département a déployé des efforts importants pour assurer le financement de ses programmes. Ceux-ci sont actuellement soutenus par des partenaires institutionnels (Union européenne, Agence française de développement, Ministère des affaires étrangères et européenne, Coopération Suisse) et par des fonds privés.

Mais, la période aura, surtout, été marquée par la forte coopération avec le Conseil régional de Picardie (CRP). Partenaire de cinq programmes du département, le CRP constitue bien plus qu'un simple bailleur de fonds. Ces élus et techniciens s'impliquent fortement dans la réflexion et l'action aux côtés du département. Ce partenariat reste exceptionnel et unique. Il constitue donc aussi d'une certaine manière une fragilité du département qui doit diversifier ses partenariats au travers de politiques de prospection et de communication adaptées.

Au Sud, les deux programmes à Madagascar reposent sur un partenariat avec l'ONG malgache « Territoire & Développement ».

## **2. Points forts du département**

### **2.1. Un département en forte croissance**

La période 2004-2008 a été caractérisée par un développement important des activités du département, passant de 3 programmes en 2004 à 7 en 2008. Situés au Bénin et Madagascar, ils constituent une masse critique facilitant le travail en réseau et la recherche de synergies. Cette concentration géographique permet également une plus grande lisibilité de l'action du département dans chacun des pays.

### **2.2. Une expertise originale en matière d'ingénierie territoriale**

Le département développe depuis une dizaine d'années une expertise originale et innovante sur ses territoires d'intervention. Ses dispositifs de renforcement des capacités des collectivités africaines se caractérisent par la mise en œuvre d'une « démarche de territoire » et la promotion de l'intercommunalité.

La « démarche de territoire » est une méthodologie d'accompagnement des dynamiques de développement local (aux niveaux villages ou quartiers) en lien avec l'institution communale. La responsabilisation des populations au niveau local, le dialogue avec la commune, maître d'ouvrage pour la réalisation



d'équipements publics de proximité, constituent des facteurs clefs de réussite de la décentralisation. Une place importante est accordée à l'animation territoriale pour l'émergence et la mise en œuvre, par les communes, d'infrastructures et de services de base proposés par les populations.

L'intercommunalité joue un rôle déterminant d'outil de renforcement et de pérennisation du dispositif d'appui aux communes. Dans la plupart des programmes du département, l'intercommunalité constitue un niveau de :

- Pilotage des programmes d'appui : les choix importants dans la stratégie d'intervention comme dans l'affectation des ressources humaines et financières sont le fait d'un Comité d'orientation du programme associant les communes concernées
- Mutualisation des ressources (humaines et financières) destinées à renforcer les communes et mettre en œuvre une politique intercommunale. Cette responsabilisation, y compris financière, des communes dans la gestion de leur équipe intercommunale constitue un facteur de pérennisation du dispositif
- Lobbying des communes vis-à-vis de l'Etat et des partenaires techniques et financiers pour défendre leur conception et leurs intérêts dans le processus de décentralisation.

### **2.3. Un réseau de compétences diversifiées de bon niveau**

Au travers de ses programmes, le département dispose d'un riche réseau de compétences internes ou externes. Outre ses salariés en relation directe avec le siège, le département peut compter sur les sept chargés de programmes nationaux et sur des consultants externes. Ce « pool » de compétences techniques constitue un atout. Il reste à mieux valoriser en renforçant notamment les ressources humaines du département insuffisantes pendant la période précédente pour assurer à la fois un bon suivi des projets, la coordination efficace des acteurs et le développement du département.

## **3. Points faibles du département**

### **3.1. Un dispositif d'animation territoriale à faire évoluer**

Le dispositif d'animation territoriale, dit « démarche de territoire » a été trop souvent vécu par les équipes municipales comme un dispositif « projet ». Les méthodes et pratiques d'animation ont manqué parfois de souplesse. Elles doivent évoluer pour faciliter un dialogue régulier entre citoyens et commune. Les mécanismes financiers mis en place sont trop nombreux et parfois peu souples. Ils se heurtent également aux rigidités des mécanismes et procédures nationaux. Enfin, les femmes, les jeunes et les acteurs économiques constituent des acteurs du développement communal que les instances de gouvernance mises en place ont encore du mal à mobiliser de manière importante.

### **3.2. Des initiatives non abouties en faveur du développement économique**

Le plan d'orientation stratégique 2004-2008 avait affiché des objectifs importants en matière d'acquisition et de capitalisation d'une expertise « développement économique local » en milieu rural et urbain. De nombreux travaux d'études et des expériences intéressantes de promotion du développement économique local par les communes ont été réalisés. Cependant, ces expérimentations n'ont pas abouti à une stratégie précise et un savoir faire reconnu du département dans ce domaine. Les synergies potentielles avec les activités des trois autres départements du CIDR n'ont pas été valorisées pendant cette période.

### 3.3. Une faible communication externe

La mise en place de nouveaux programmes a été réalisée avec des ressources humaines limitées qui n'ont pas permis de développer une politique d'échanges et de partenariat avec d'autres opérateurs du Nord. En dépit de son expérience originale en matière d'ingénierie territoriale, le département a peu participé à des réseaux d'acteurs du Nord ou du Sud sur ces thématiques. Si plusieurs travaux de capitalisation des pratiques ont été initiés sur les projets, ils ont rarement été diffusés en externe.

## 4. Contribution aux orientations politiques du CIDR

Concernant la contribution du département à chacune des quatre orientations politiques du CIDR, telles que définies dans le plan d'orientation stratégique 2004-2008, les principales conclusions sont les suivantes :

- Le renforcement des processus d'institutionnalisation est bien demeuré présent dans les programmes. Bien avancé sur les Collines et dans le cadre du CDEL de Cotonou au Bénin, il est initié dans l'Alibori au Bénin. Avec succès ou difficultés, le département est doté d'une expérience très riche dans ce domaine.
- Le département a développé ses programmes en s'appuyant sur les compétences du Sud. Les quatre nouveaux programmes initiés dans la période sont basés sur des équipes de cadres africains. Les collaborations avec les ONG malgache « Territoire & Développement » et béninoise « Centre de développement économique local » ont été renforcées et ces deux ONG ont désormais rejoint l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR).
- L'amélioration de l'efficacité, de la performance sociale et de la gouvernance figure également au cœur des programmes du département. Le renforcement des capacités de dialogue, de gouvernance et d'actions des différents acteurs communaux contribue fortement à cette orientation politique. L'ingénierie sociale mise en œuvre dans les villages et quartiers des communes constitue une caractéristique et une force reconnues du département.
- Enfin, les activités du département ont joué un rôle important dans l'élaboration des politiques publiques des pays concernés. La reconnaissance du métier d'animateurs de territoire au Bénin doit beaucoup à l'action du CIDR. Le dialogue avec les autorités béninoises est permanent. Le département expérimente, avec l'Agence française de développement et l'Etat béninois, une démarche de territorialisation de la politique sectorielle de l'eau qui pourrait être démultipliée. A Madagascar, avec son coordonnateur national CIDR à Antananarivo, le département a participé également activement aux réflexions des instances nationales en matière de décentralisation.

### III. Positionnement et axes stratégiques

#### 1. Positionnement du département

La décentralisation donne aux collectivités locales africaines une responsabilité en matière de services aux populations et de développement du territoire qu'elles peinent à assumer. Pour y parvenir, elles doivent pouvoir compter sur les autres acteurs du développement : acteurs économiques, services déconcentrés de l'Etat, société civile organisée, représentants des populations.

La qualité de la gouvernance locale constitue l'élément déterminant du développement du territoire et de l'amélioration effective des conditions de vie des populations. Le succès d'instances opérationnelles de gouvernance représente, à la fois, une condition du développement durable des territoires et un élément de reconnaissance du rôle des collectivités locales.

Le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » se positionne comme un opérateur professionnel, à la fois acteur engagé pour une large participation citoyenne à la gouvernance des territoires et compétent dans le champ du renforcement des performances des collectivités locales décentralisées. Il entend durant la période 2010-2014 accompagner la gouvernance d'un nombre important de territoires dans la réussite de leurs initiatives de développement durable.

La « démarche de territoire » visant à impliquer les populations depuis le niveau village et quartier restera un symbole fort de cet engagement en faveur d'un dialogue constructif citoyens-commune. Le département continuera de renforcer la capacité des collectivités à améliorer les conditions de vie des populations. Il poursuivra son expérience de transfert de maîtrise d'ouvrage sectorielle aux communes sur de nouveaux territoires africains.

Il développera son expertise en faveur de modes pérennes de gouvernance locale favorables à l'aménagement et au développement durable des territoires. Le concept de développement durable sera intégré dans les travaux de planification et d'aménagement du territoire aux niveaux communal, intercommunal ou régional.

La promotion du développement économique local deviendra la nouvelle priorité. La diversité des interventions et la mobilisation de compétences spécialisées permettront, au département, de développer rapidement un savoir faire reconnu dans ce domaine.

A compter de 2010, le département s'organisera en deux pôles géographiques : l'un en Afrique de l'Ouest et l'autre à Madagascar. Des bureaux régionaux seront créés et progressivement renforcés. Des conseillers techniques régionaux spécialisés interviendront sur plusieurs programmes. Les personnels du département travailleront en réseau, rechercheront des synergies et valoriseront leurs complémentarités. Le département s'engagera d'autre part dans une politique volontariste de communication et d'ouverture à de nouveaux partenariats au Nord et au Sud.

A l'horizon 2014, le département interviendra, principalement, comme opérateur d'une dizaine de programmes de terrain en partenariat avec des organisations du Sud. Les activités de formation et de consultance se développeront jusqu'à représenter en fin de période environ 15% des recettes.

## **2. Axes stratégiques du département**

### **2.1. Améliorer les performances et les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités**

Les collectivités doivent être capables d'assurer la chaîne complète de maîtrise d'ouvrage d'équipements simples et de services de base destinés aux populations (programmation, exécution, gestion, suivi, évaluation).

Le département poursuivra cet axe stratégique en développant ses activités de formation, d'appui conseil, de mise en réseaux des personnels des collectivités et en recherchant la pérennité des dispositifs et des résultats obtenus. Il privilégiera le développement de compétences propres des collectivités et la mise en place de services permanents dans les principaux secteurs: techniques, financiers et animation/planification. Mais parce que la maîtrise d'ouvrage des collectivités comprend également des dimensions politiques et organisationnelles, l'appui du département sera élargi au fonctionnement général de la collectivité.

L'expérience réussie dans les Collines au Bénin de transfert de la maîtrise d'ouvrage « Eau » aux communes sera exportée sur d'autres territoires africains. Le département recherchera des partenaires techniques sectoriels de bon niveau avec lesquels élaborer une offre d'appui au transfert de maîtrise d'ouvrage sectorielle (eau, assainissement, éducation, hydraulique rurale, santé, etc.) aux communes. A l'instar de ce programme, les programmes d'appui au développement local et à la décentralisation du département associeront et renforceront les services déconcentrés de l'Etat sans lesquels la décentralisation ne peut réussir.

### **2.2. Soutenir les modes de gouvernance favorables à l'aménagement et la gestion durable des territoires**

Le département soutiendra la mise en place d'instances pérennes de gouvernance territoriale financées par les collectivités. Il renforcera les capacités de la société civile à s'impliquer dans toutes les étapes du processus de développement territorial (planification, mise en œuvre, suivi, évaluation). Un effort particulier sera fait pour que progressent la place et le rôle des femmes et des jeunes dans ces instances. Des outils et méthodes adaptés aux contextes et aux différentes échelles (villages/quartiers, communes, région) seront formalisés avant d'être diffusés.

Le concept de développement durable sera explicité aux différents acteurs de la gouvernance territoriale afin d'être intégré lors de la mise en œuvre et du suivi de la planification communale et intercommunale. Le département se mobilisera pour permettre à ses partenaires de relever le défi d'une gestion durable des territoires.

A ces échelles intercommunales ou régionales, le département développera son expertise en matière de planification stratégique et d'aménagement du territoire. Il accompagnera les acteurs dans l'élaboration de schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT) renforçant pour cela ses capacités d'animation stratégique et dans la mise en place de systèmes d'information géographique.

### **2.3. Promouvoir des dispositifs efficaces et pérennes d'appui au développement économique local**

Tous les programmes d'appui au développement local et à la décentralisation du département accorderont une place importante à la promotion du développement économique local. Le département accompagnera la mise en place de dispositifs territoriaux pérennes assurant la conception de stratégies territoriales de développement économique, la coordination et l'organisation des acteurs, l'appui technique et financier aux porteurs de projets de développement économique, la gestion de fonds spécifiques dédiés à l'accompagnement de projets, la promotion interne et externe de l'économie du territoire, etc.

Des compétences spécifiques permanentes du département basées en Afrique de l'Ouest et à Madagascar seront mobilisées pour des résultats rapides en matière de développement économique local sur chacun des programmes. Dans les pays communs d'intervention, cet axe stratégique pourra être atteint en partenariat avec les autres départements du CIDR.

Les instances partenariales de promotion du développement économique des territoires seront invitées à intégrer les défis du développement durable. De façon concrète, les problématiques relatives à l'énergie, à la durabilité des modes de production agricole et à la préservation de l'environnement donneront lieu à des projets générateurs de revenu et d'emploi.

La pratique du département en matière de développement économique des territoires sera capitalisée et diffusée au travers de publications, de consultations internationales et de cycles de formation.

### **2.4. Adapter l'organisation, diversifier les activités du département et développer des alliances au Sud**

La concentration géographique des activités sur deux pôles « Afrique de l'Ouest » et « Madagascar » sera la base de la nouvelle organisation du département. Des pôles régionaux seront créés et progressivement renforcés. Des conseillers techniques régionaux interviendront sur les différents programmes de la zone en complément ou en lieu et place des actuels conseillers techniques. Les échanges et les interventions croisées entre les programmes seront développés. La mise en réseau des programmes sera élargie aux élus et techniciens des collectivités partenaires. Le programme de management des connaissances valorisera ces complémentarités de compétences.

Le portefeuille de projets et de programmes sera renouvelé et enrichi durant la période avec un objectif d'une dizaine de programmes à l'horizon 2014. Le département interviendra dans de nouveaux pays comme le Togo, le Burkina Faso, le Ghana, la Côte d'Ivoire.

La diversification des activités du département vers le conseil et la formation externes constituera un facteur de renforcement des capacités. Une offre de quatre cycles de formation portant sur les nouvelles pratiques de développement territorial en Afrique sera mise en œuvre entre 2010 et 2012. Elle s'appuiera sur le travail de capitalisation des pratiques du département et de ses partenaires. Le modèle économique évoluera durant la période. A l'horizon 2014, 15% des recettes proviendront de ces nouvelles activités.

Dans le contexte de forte concurrence entre opérateurs, le département valorisera sa capacité à s'associer aux organisations du Sud les plus compétentes et à offrir les garanties de solidité et de fiabilité comme opérateurs de programmes complexes. Le département s'impliquera dans des partenariats ponctuels mais également dans des stratégies d'alliances avec d'autres organisations du Nord et du Sud.

En s'appuyant sur le partenariat fort avec la Région Picardie, il développera une offre spécifique d'accompagnement des coopérations décentralisées prévoyant, notamment, la mobilisation des acteurs au Nord.

Enfin, ouverture et communication externe sont indispensables au développement du département. Ce dernier prendra une part active dans la politique de communication externe du CIDR.

## IV. Plan d'actions 2010–2014

### 1. Objectifs généraux

Le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » a pour objectifs généraux de contribuer :

- A une meilleure satisfaction des besoins de base des populations (ODM)
- A une plus grande participation de la société civile à la gouvernance des territoires
- A une amélioration des revenus et la création d'emplois par une valorisation économique des ressources des territoires dans le respect de leur patrimoine (social, culturel, naturel, etc.)
- Au renforcement des politiques de décentralisation et de déconcentration des services de l'Etat

### 2. Objectif spécifique

L'objectif spécifique de la période 2010-2014 est d'accompagner la gouvernance territoriale dans la mise en œuvre de politiques de développement durable articulées avec les politiques sectorielles et de décentralisation.

#### Principaux indicateurs d'impact

- Des programmes ont été mis en place dans trois nouveaux pays
- D'ici 2014, 50 communes, 8 associations ou structures intercommunales, 3 collectivités régionales sont appuyées
- Après trois ans d'appui, toutes les communes (ou groupements de communes) disposent de services techniques, de services financiers et de services de planification opérationnels
- En 2014, au niveau intercommunal ou régional, au moins 4 schémas d'aménagement et de développement durable des territoires ont été élaborés et au moins 4 stratégies de développement économique local sont mises en œuvre.

### 3. Résultats attendus

**R.A 1 - Les collectivités locales appuyées ont acquis de réelles capacités de maîtrise d'ouvrage**

#### Principaux indicateurs d'impact

- Au moins 90% des investissements communaux programmés annuellement par les projets sont effectivement réalisés par les collectivités
- Au moins 15% des investissements communaux sont destinés à des actions d'entretien et/ou de réhabilitation d'ouvrages existants.
- Toutes les communes appuyées ont amélioré régulièrement leur recouvrement fiscal dès la deuxième année d'intervention

### Activité 1.1. Améliorer l'organisation des collectivités et renforcer leurs capacités de maîtrise d'ouvrage

Chaque programme d'appui aux collectivités du département prévoira la définition concertée et le suivi évaluation de stratégies pluriannuelles de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage d'équipements simples et de services de base.

- Réalisation de diagnostics organisationnels et conception de plans pluriannuels communaux ou intercommunaux de renforcement des capacités des collectivités
- Mise en œuvre des stratégies de renforcement des services communaux impliqués dans la maîtrise d'ouvrage d'infrastructures de base
- Mise en place et animation de réseaux thématiques d'échanges et de formation impliquant élus et techniciens (des collectivités et de l'Etat)

### Activité 1.2. Soutenir la réalisation et la gestion d'équipements communaux répondant aux besoins de base des populations

Les équipes communales et intercommunales seront soutenues techniquement et financièrement, de façon dégressive, pour la mise en œuvre par les communes d'infrastructures de base répondant à des besoins exprimés par les populations.

- Identification des besoins des populations et promotion du dialogue entre commune et représentant des villages et quartiers
- Appui technique et financier aux services communaux pour la réalisation d'ouvrages dans les villages et les quartiers
- Lancement de programmes pilotes de réhabilitation et de gestion des ouvrages communaux
- Mise en œuvre de plans de communication externe explicitant les responsabilités des communes

### Activité 1.3. Améliorer la gestion financière des collectivités et la fiscalité locale

Les capacités de gestion financière des collectivités seront améliorées, notamment en matière de planification et de suivi budgétaire. L'amélioration des ressources fiscales sera un objectif commun à tous les programmes d'appui du CIDR.

- Diffusion des pratiques d'appui-conseil à la fiscalité des communes urbaines mises en œuvre en SAVA (Madagascar)
- Mise en œuvre de stratégies de renforcement des capacités des services financiers communaux et des services fiscaux de l'Etat
- Mise en œuvre du principe de cofinancement systématique de toutes les activités à maîtrise d'ouvrage des collectivités
- Expérimentation d'un dispositif de bonification basée sur la performance fiscale
- Mise en œuvre de plans de communication externe sur la fiscalité locale

### Activité 1.4. Développer les capacités propres des collectivités en matière d'animation/médiation sociale et de planification

Pour être en mesure de répondre aux besoins de base des populations, les collectivités doivent disposer de capacités d'écoute et de médiation sociale ainsi que de planification communale.

- Renforcement ou création de services « animation/médiation sociale » communaux et intercommunaux
- Renforcement ou création de services « planification » communaux et intercommunaux



- Lobbying auprès des Ministères et des partenaires techniques et financiers pour que l'intermédiation sociale liée aux programmes sectoriels « eau et assainissement » soit confiée aux communes

Activité 1.5. Accompagner le transfert de maîtrise d'ouvrage sectorielle vers des communes du Bénin et de Madagascar

- Diffusion de l'expérience pilote de transfert de la maîtrise d'ouvrage « Eau » aux communes des Collines au Bénin
- Pérennisation du poste d'assistant planificateur « BPO » Collines
- Montage de projets de transfert de maîtrise d'ouvrage sectorielle aux communes dans le domaine de l'eau et d'un autre secteur
- Prospection auprès des partenaires techniques et financiers et du Ministère en charge de l'eau potable au Bénin et à Madagascar

Activité 1.6. Promouvoir la coopération intercommunale pour pérenniser des compétences d'appui aux communes

La coopération intercommunale restera un des principaux outils de pérennisation des dispositifs d'appui aux communes. Le département accompagnera aussi la définition de stratégie et de projets de développement intercommunaux.

- Evolution des associations intercommunales du Bénin en Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI)
- Mise en place de coopérations intercommunales entre les communes urbaines de SAVA (Madagascar)
- Lobbying pour un passage en OPCI des associations de communes de la DIANA (Madagascar)

Activité 1.7. Mettre en place des outils de suivi-évaluation des performances et des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités

Le pilotage de stratégies de renforcement des capacités des collectivités nécessite l'existence de dispositifs de suivi évaluation.

- Conception d'un outil de suivi des performances et capacités de maîtrise d'ouvrage communales (prestation externe)
- Mise en place d'un tableau de bord de suivi évaluation des capacités communales sur chaque programme
- Organisation d'un séminaire annuel de bilan par programme

**R.A 2 – Les acteurs locaux sont organisés pour promouvoir l'aménagement et le développement durable de leur territoire**

Principaux indicateurs

- *Après trois ans d'appui, les collectivités disposent d'instances fonctionnelles et pérennes (autofinancées à plus de 50%) de concertation collectivité-société civile*
- *La participation des femmes et des jeunes dans les instances de gouvernance territoriale progressent régulièrement, avec un objectif minimum de 30% à l'horizon 2014*
- *En 2013, au moins 5 collectivités ont mis en place un Conseil territorial des jeunes*
- *En 2012, des systèmes d'information géographique « Développement durable des territoires » sont opérationnels en DIANA (Madagascar) et dans l'Alibori (Bénin)*

- *En 2013, le département a publié un ouvrage méthodologique sur l'évaluation et l'étude d'impact sur le développement durable des territoires*

#### Activité 2.1. Soutenir des instances pérennes de concertation entre représentants de la société civile et collectivités locales

A toutes les échelles territoriales d'intervention (village, communes et intercommunalité/région), des instances représentatives de gouvernance territoriale seront promues et accompagnées.

- Soutien à l'organisation des acteurs au niveau infra communal
- Actions spécifiques de renforcement de la représentation des femmes et des jeunes dans la gouvernance territoriale
- Expériences pilote de conseils territoriaux des jeunes
- Formation de la société civile, des équipes communales et intercommunales à la mise en place d'instances de concertation
- Promotion d'un conseil local de développement (CLD) pour chaque commune d'intervention
- Promotion de CLD intercommunaux dans l'Alibori (Bénin) et en DIANA (Madagascar)

#### Activité 2.2. Intégrer le concept de développement durable dans les démarches de développement territorial

La gouvernance territoriale sera engagée dans la recherche simultanée des grands objectifs du développement durable: efficacité économique, équité sociale, préservation de l'environnement, prise en compte des impacts à moyen et long terme.

- Formation des personnels des projets, des collectivités et de la société civile au concept de développement durable des territoires
- Introduction d'une grille d'analyse « gestion durable des territoires » dans l'analyse des activités et des projets soutenus par les collectivités
- Appui méthodologique à la planification du développement durable des collectivités soutenues (Agenda 21 locaux)
- Publication d'un document méthodologique sur l'élaboration d'un plan de développement durable du territoire en Afrique

#### Activité 2.3. Accompagner la gouvernance des territoires dans la réalisation de schémas d'aménagement du territoire et de plans de développement intercommunal

Les territoires intercommunaux et/ou régionaux d'intervention seront appuyés pour mener des travaux de planification stratégique spatialisée sur l'aménagement et le développement.

- Formation des cadres intercommunaux et des projets à l'aménagement du territoire et l'élaboration d'un schéma d'aménagement du territoire (SRAT)
- Renforcement des capacités des équipes projets et intercommunales en cartographie
- Accompagnement du SRAT DIANA (Madagascar)
- Elaboration de nouveaux SRAT au Bénin (Alibori) et à Madagascar
- Mobilisation de compétences du Nord en matière de SRAT

Activité 2.4. Mettre en place des systèmes d'information permettant le suivi du développement durable des territoires.

- Conception d'un système d'information (SIG) et sélection des indicateurs de développement durable des territoires (prestation externe)
- Mise en place de SIG développement durable en DIANA (Madagascar) et Alibori (Bénin)
- Mise en place d'un tableau de bord et de suivi « développement durable des territoires » sur chacun des nouveaux programmes

**R.A 3 - Des dispositifs territoriaux efficaces d'appui au développement économique local sont mis en place et progressivement pérennisés**

Principaux indicateurs

- *En 2012, au moins trois dispositifs territoriaux d'appui au développement économique local (DEL) sont créés*
- *En 2014, l'« agence » de l'Alibori au Bénin couvre plus de la moitié de ses charges de fonctionnement*
- *Les dispositifs DEL et leurs gouvernances sont reconnus et mobilisés par les autres programmes et partenaires techniques et financiers intervenant sur la zone.*

Activité 3.1. Renforcer les compétences des acteurs du développement économique local.

Le rencontre des acteurs publics et privés du DEL a mis en évidence leur méconnaissance réciproque. Les élus sont généralement éloignés des contraintes et préoccupations des acteurs économiques. Ces derniers sont peu au fait de la décentralisation et des compétences transférées aux communes en matière de promotion du DEL.

- Formation des acteurs économiques en matière de décentralisation dans l'Alibori (Bénin), à Koudougou (Burkina) et en DIANA (Madagascar)
- Formation des cadres communaux et intercommunaux, des cadres des projets au développement économique local
- Recrutement d'un conseiller technique régional DEL

Activité 3.2. Soutenir la création de dispositifs territoriaux publics-privés d'appui au développement économique local

Avec les acteurs du développement économique présents sur les territoires, le CIDR encouragera de nouveaux partenariats opérationnels entre les pouvoirs publics (Collectivités, services techniques déconcentrés) et les opérateurs économiques.

- Organiser et accompagner la gouvernance DEL des territoires ; instance régionale DEL en DIANA (Madagascar) et en Alibori (Bénin)
- Mise en place de l'Agence de développement économique de l'Alibori (Bénin), de la cellule d'appui au DEL de la commune et de la région de Koudougou au Burkina
- Mobilisation de personnes ressources DEL externes (du Nord et du Sud)
- Publication d'un document méthodologique sur l'expérience CIDR

### Activité 3.3. Développer des outils nouveaux ou existants pour financer les projets économiques sur les territoires

Les agences de développement économique disposeront de fonds spécifiques pour le financement des entrepreneurs publics ou privés via les institutions financières existantes (Fonds de garantie) ou par des prises de participation ou un cofinancement des projets, etc.

- Mise en place de Fonds de Développement Economique Local sur les territoires (Bénin, Madagascar)
- Mise en place d'une instance pilote ad hoc professionnelle pour la gestion des fonds DEL par l'Agence de développement économique des territoires de l'Alibori (Bénin)
- Mise en place de mécanismes d'appel à projets de développement économique
- Partenariats avec des institutions financières pour développer de nouveaux produits destinés aux porteurs de projets économiques
- Prospection de partenaires techniques et financiers susceptibles de contribuer aux FDEL

### Activité 3.4. Encourager les stratégies régionales de développement économique et la réalisation de projets pilote sur des thématiques « gestion rationnelle et durable des territoires »

- Appui à l'élaboration de stratégies régionales et intercommunales DEL pour la DIANA (Madagascar) et l'Alibori (Bénin)
- Appui au montage de projets économiques pilotes de « gestion durable » : énergie, modes durables de production agricole, gestion rationnelle des ressources naturelles, construction durable, insertion sociale et professionnelle, etc.

## **R.A 4 - Le département a su s'organiser pour développer et diversifier ses activités et ses savoir faire sont renouvelés, capitalisés et diffusés**

### Principaux indicateurs

- *Au moins neufs programmes en 2014 ont été développés*
- *Mise en place de deux coordinations régionales en Afrique de l'Ouest (2010) et à Madagascar (2011).*
- *Au moins 15% de recettes du département proviennent de la formation et du conseil à l'horizon 2014*
- *Le département intervient en partenariat avec un autre département du CIDR sur au moins deux territoires dès 2012*
- *Le département répond à, au moins, un appel à proposition par an avec un partenaire du Nord*
- *Au moins cinq publications sont largement diffusées sur la période*
- *A compter de 2012, les formations faites par le département sur le développement territorial accueille plus de 25 stagiaires africains par an*

### Activité 4.1. Développer le portefeuille de programmes du département sur Madagascar et l'Afrique de l'Ouest

A compter de 2010, plusieurs programmes d'intervention arriveront à terme. Le département devra à la fois assurer leur renouvellement et développer de nouveaux projets sur ses thématiques prioritaires.

- Lancement de nouveaux projets au Togo et au Burkina en 2010

- Lancement d'un nouveau projet d'appui au transfert de la maîtrise d'ouvrage sectorielle aux communes au Bénin en 2011
- Lancement d'un nouveau projet à l'échelle régionale à Madagascar
- Négociation des suites pour les trois projets Bénin d'appui aux communes et du projet DIANA à Madagascar
- Lancement d'un nouveau projet en Afrique de l'Ouest (Ghana et/ou Côte d'Ivoire)
- Communication d'une offre de service « Coopération décentralisée » et prospection de nouvelles collectivités françaises

#### Activité 4.2. Créer et développer des coordinations régionales d'appui aux programmes

Pour faciliter les synergies entre programmes proches géographiquement, pour une meilleure efficacité de l'appui permanent et de l'appui technique, pour faciliter la recherche de nouveaux partenariats techniques et financiers, le département mettra en place des coordinations régionales

- Création d'une coordination régionale Afrique de l'Ouest localisée à Cotonou (2010) et d'un bureau à Madagascar (2011)
- Recrutement d'un conseiller technique régional pour la Coordination Afrique de l'Ouest en complément du « correspondant du département » au Bénin
- Elargissement géographique des responsabilités de l'actuel correspondant au Bénin
- Recrutement d'un Conseiller technique régional Madagascar en 2012 et transformation du bureau en coordination régionale

#### Activité 4.3. Mettre en œuvre un programme de management des connaissances et de recherche/développement

Conformément à la politique transversale du CIDR, le département déclinerait chaque année son programme de management des connaissances et de recherche-développement

- Réalisation d'un programme annuel de capitalisation par projet, comprenant un séminaire annuel de bilan et des travaux de capitalisation
- Production par le département d'une publication externe par an
- Réalisation d'une formation par an des conseillers techniques du département
- Conception, avec l'appui d'un doctorant CIDR, d'une méthodologie de recherche-développement sur la mesure d'impact « développement durable des territoires »
- Publication au plus tard en 2014 des résultats de la recherche-développement sur les modalités opérationnelles de mesure de l'impact « développement durable »

#### Activité 4.4. Diversifier les activités du département vers la formation et le conseil

L'ouverture du département passe par une diversification de ces activités vers le conseil et la formation, facteurs importants de mise à jour de son expertise et de renforcement de ses pratiques.

- Conception détaillée et mise en œuvre des quatre cycles de formation
- Mise en œuvre d'une stratégie commerciale de promotion des formations proposées par le département
- Intervention dans des cycles d'enseignement supérieur universitaire
- Réalisation en interne d'au moins une vingtaine de jours de consultance par an sur des thématiques prioritaires du département.

#### Activité 4.5. Adapter le fonctionnement et renforcer les capacités du département

Pour relever les défis de ce plan d'orientation stratégique, le département doit faire évoluer ses modes d'intervention et se renforcer par le recours, en priorité, à des compétences externes.

- Mise en place d'une veille sur les appels d'offres et appels à proposition
- Création d'un « Comité scientifique » composé de personnes ressources externes dans les domaines de la décentralisation, l'aménagement du territoire, du développement durable, du développement économique local et de l'évaluation
- Recherche de nouveaux partenariats, au Nord et au Sud, avec des organisations spécialisées dans l'hydraulique et le développement économique
- Installation d'un outil de gestion et de suivi-évaluation multiprogrammes au niveau du siège
- Renforcement des capacités du siège et partenariat avec des universités

#### Activité 4.6. Développer l'ouverture, la participation à des réseaux d'opérateurs et la communication externe

Le département entend davantage participer aux débats sur le développement et être reconnu comme un acteur européen important en matière d'ingénierie territoriale en Afrique.

- Participation aux réseaux du Nord (F3E, Coordination SUD, etc.)
- Participation à des rencontres et séminaires en France et à l'étranger
- Participation active aux activités de l'AIDR et soutien à l'entrée de nouvelles ONG africaines intervenant sur le développement territorial
- Participation active à la politique de communication du CIDR