



ORGANISATION
DES
NATIONS
UNIES
POUR
L'ALIMENTATION
ET
L'AGRICULTURE

FOOD
AND
AGRICULTURE
ORGANIZATION
OF
THE
UNITED
NATIONS

ORGANIZACIÓN
DE LAS
NACIONES
UNIDAS
PARA LA
AGRICULTURA
Y LA
ALIMENTACIÓN

DIVISION DU DEVELOPPEMENT RURAL
RURAL DEVELOPMENT DIVISION
DIRECCIÓN DE DESARROLLO RURAL

ANALYSE DE DOCUMENTS EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT RURAL DECENTRALISE ET PARTICIPATIF

**2 ème édition
octobre 2002**

DÉCENTRALISATION ET DÉVELOPPEMENT RURAL
DECENTRALIZATION AND RURAL DEVELOPMENT
DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO RURAL

21

Ce document a été réalisé par Sylvie Vidinha, Volontaire auprès de la FAO, sous la supervision de Jean Bonnal, Chargé du développement rural au Service des institutions rurales et de la participation (SDAR). Cette publication a bénéficié des contributions et de la collaboration de :

*Mme. Batello, Catherine (AGPC); M. Dixon, John, (AGSH); M. Dube, Yves, (FONP);
M. Dubois, Olivier, (FONP); M. Malagnoux, Michel (FORC); M. Morell, Merilio (FONP);
Mme. Quietì, MariaGrazia (TCAS) ; M. Strebelle, Jacques (TCIR).*

Rome, octobre 2002

TABLES DES MATIERES

Introduction : Analyse des documents en matière de développement rural décentralisé et participatif

Chapitre I : Listes des documents sélectionnés

- Domaine I : Formation/vulgarisation/recherche
- Domaine II : Gestion des terroirs
- Domaine III : Municipalités/développement rural
- Domaine IV : Planification décentralisée/restructuration des institutions/gestion des services d'appui à l'agriculture
- Domaine V : Programme spécial/pauvreté/emploi/sécurité alimentaire
- Domaines VI
 et VII : Participation populaire
- Domaine VIII : Programmes locaux de développement/communautés rurales/rôle de la région

Chapitre II : Répertoire de sites Internet

- A. Recherche par thèmes
- B. Bases et sources d'information

Annexes :

- 1 : Sommaire des 8 rubriques de la première édition
- 2: Glossaire sur la décentralisation

ANALYSE DE DOCUMENTS
EN MATIERE DEVELOPPEMENT RURAL
DECENTRALISE ET PARTICIPATIF

(Mise à jour octobre 2002)

La première publication : « Analyse de documents en matière de développement rural décentralisé et participatif »¹ éditée en 1997 était le résultat d'une revue de textes produits par la FAO dans le cadre de ses activités dans le domaine de la décentralisation et du développement rural et incorporant également des publications d'autres institutions choisies (Banque mondiale, FIDA, CFDE) car elles éclairaient avec acuité l'analyse de la décentralisation. Le document est composé d'un ensemble de fiches analytiques et synthétiques sur chacun des 59 textes retenus.

Ces fiches ont été classées selon des domaines plus précis qu'ils couvrent en huit rubriques :

- I : Formation, vulgarisation, recherche
- II : Gestion des terroirs
- III : Municipalités, développement rural
- IV : Planification décentralisée, restructuration des institutions, gestion des services d'appui à l'agriculture
- V : Programme spécial, pauvreté, emploi, sécurité alimentaire
- VI et VII : Participation populaire
- VIII : Rôle de la région, programmes locaux de développement, communautés rurales.²

Trois thèmes récurrents à la problématique de la décentralisation et du développement rural sont ressortis de leurs analyses.

- Ø Le premier thème est consacré aux institutions publiques plus spécifiquement à la production d'information en vue d'optimiser les actions de l'Etat, à la restructuration institutionnelle, à la planification décentralisée et à la formation.
- Ø Le deuxième thème a trait à la société civile plus précisément au renforcement des capacités de gestion par une approche contractuelle, à la vulgarisation participative, aux programmes de participation populaire et à la structuration paysanne.
- Ø Le troisième thème aborde les niveaux locaux de gouvernement entre autres les rôles des municipalités, des communautés territoriales, des villes intermédiaires et des pôles de développement, ainsi que la construction d'interfaces et la régionalisation.

¹SDAR, Analyse des documents en matière de développement rural décentralisé, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm

² Voir en annexe le sommaire des 8 rubriques étudiées lors de la 1 ère édition

Cette deuxième publication a pour but d'actualiser le document produit en 1997. Tout comme la première édition, cette publication est le résultat d'une collecte de documents produits par la FAO. L'actualisation de ce document s'est effectuée par le biais d'entretiens avec les différentes unités de la FAO (TCAS, AGSH, TCIR, FONP, FORC, AGPC) qui remirent à cette fin leurs documents les plus pertinents et d'une recherche par mots clés sur le site Internet de l'organisation.

Le résultat est un regroupement de 89 textes répertoriés selon les huit grandes rubriques de la classification retenue en 1997 et repartis selon les divisions de la manière suivante :

	Total	SDA	SDR	SDW	TCA	TCI	FON
Domaine : I	13	7	6				
Domaine :II	4	2					2
Domaine :III	12	9					3
Domaine :IV	23	20	1		1		1
Domaine :V	10	4		1			5
Domaine :VI et VII	16	13					3
Domaine :VIII	11	8	1		1	1	
Total :	89	63	8	1	2	1	14

Cette nouvelle édition, afin d'être la plus complète possible a été agrémentée d'un nouveau chapitre qui répertorie les sites Internet ayant trait à la décentralisation.

L'analyse des documents collectés fait ressortir plusieurs points :

- Ø La problématique de la décentralisation est de plus en plus présente dans les activités de la FAO.
- Ø Entre les différentes activités menées par les divisions, l'échange d'information et de synergies paraît insuffisant.
- Ø La décentralisation est utilisée soit comme une finalité ou un objectif à atteindre, soit comme un moyen d'une action a menée.
- Ø Des nuances, voire des différences, peuvent exister dans l'utilisation de la terminologie de la décentralisation, à ce propos un glossaire a été élaboré par le service SDAR qui figure en annexe du présent document³.

En définitive, une mise en commun des connaissances, approches et expériences acquises par les différentes divisions permettrait d'optimiser les projets et actions entrepris. En effet, cette mise en commun du savoir faire de la décentralisation sous la forme d'une revue annuelle permettrait de diffuser aux divisions intéressées les innovations et expériences nouvellement acquises dans le domaine, et par conséquent de dynamiser la technique de la décentralisation.

³ Voir annexe 2: "glossaire ", extrait du Kit pédagogique : comprendre, analyser, gérer, un processus de décentralisation.

CHAPITRE I : LISTES DES DOCUMENTS SELECTIONNES

(Classement par date de publication)

DOMAINE I: FORMATION / VULGARISATION / RECHERCHE

- I.7 ROUSE, John; S'organiser pour la vulgarisation –les expériences de la FAO dans le développement des groupes de petits producteurs, FAO, 1996, <http://www.fao.org/sd/FRdirect/PPanF003.htm>
- I.8 VAN CROWDER, L., Decentralized extension: effects and opportunities, FAO, 1996, <http://www.fao.org/sd/EXdirect/EXan0013.htm>
- I.9 ADHIKARYA, Ronny, Campagne intensive de vulgarisation : une méthode participative de vulgarisation agricole, FAO, 1997, <http://www.fao.org/docrep/u8955f/u8955f00.htm#Contents>
- I.10 FAO, Expériences de la FAO en matière de développement rural décentralisé, FAO, SDAR, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- I.11 GLOUNAHU, Daniel, Etude sur la vulgarisation agricole en Cote D'Ivoire, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/frdirect/exre0028.htm>
- I.12 MANOR, J., The promise and limitations of decentralization: summary, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/rofo0000.htm>
- I.13 TAYLOR, P., Participatory curriculum development for agricultural education and training: experiences from Vietnam and South Africa, in Training for agricultural and rural development 1997-98, FAO, 1998, <http://www.fao.org/docrep/w9699e/w9699e00.htm>
- I.14 VAN CROWDER, L.; Agricultural education for sustainable rural development: challenges for developing countries in the 21 st century, FAO, 1999, <http://www.fao.org/sd/exdirect/exan0025.htm>
- I.15 FAO, Kit pédagogique, comprendre, analyser, gérer, un processus de décentralisation, Pedagogical Kit to understand, analyze and manage the decentralization process in rural development, FAO, SDAR, 2000, en cours de création sur le site Internet de SDimensions : http://www.fao.org/sd/index_fr.htm
- I.16 FAO, AKIS/RD, Agricultural knowledge and information systems for rural development, FAO-WB, 2000, <http://www.fao.org/sd/EXdirect/EXre0027.htm>
- I.17 BONNAL, Jean, Decentralization and rural development: FAO experience and proposals, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0i.htm#bm18.1>

- I.18 FAO, Vers une typologie des processus de décentralisation, propositions pour le contenu d'enquêtes rapides auprès des pays en développement, FAO, SDAR ,2001, en cours de construction sur le site Internet de SDimensions : http://www.fao.org/sd/index_fr.htm
- I.19 ZULBERTI, Ester, La vulgarisation agricole et rurale à travers le monde, quelles reformes institutionnelles dans les pays en développement, FAO, 2002, http://www.fao.org/sd/2002/KN0703_fr.htm

DOMAINE II : GESTION DES TERROIRS

- II.8 DE LAETHAUWER, Eddy, Aménagement des fortes et gestion des terroirs villageois du WALO, SENEGAL, rapport de fin de mission (GCP/SEN/044/NET), FAO, 1996, <http://www.fao.org/docrep/X5664F/X5664F00.htm>
- II.9 ESMAIL, Talib, Designing and scaling-up productive natural resource management programs: decentralization and institutions for collective action, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0036.htm>
- II.10 BONNAL, Jean, Partenariat entre population et institutions : la conservation des eaux et des sols en Tunisie et au Maroc, FAO, 1998, <http://www.fao.org/sd/frdirect/ROan0015.htm>
- II.11 ONIBON, A ., DABIRE , B ., FERROUKHI ,L ., Pratiques locales et processus de décentralisation et de transfert de la gestion des ressources naturelles dans les pays d'Afrique de l'Ouest francophone, UNASYLVA , n 199 , vol. 50 ,FAO , 1999 , <http://www.fao.org/docrep/x3030F/x3030F00.htm>

DOMAINE III: MUNICIPALITES/ DEVELOPPEMENT RURAL

- III.3 FAO, La municipalización del desarrollo rural en América Latina: situación actual y perspectivas, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- III.4 FISZBEIN, Ariel, Decentralization and local capacity: some thoughts on a controversial relationship, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0012.htm>
- III.5 KULLENGER, Laura, SHOTTON, Roger, Romeo, Leonardo, Supporting rural local governments in practice: issues for consideration, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0028.htm>
- III.6 KRACHANGVEJ, Montip, Impact of decentralization on local level rural development in Thailand, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e08.htm#bm08.1>

- III.7 LOHITKUL, Wilas, Decentralized rural development and the role of self help organizations in Nang Rong, Buriram, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e08.htm#bm08.4>
- III.8 RATANAWARAH, Wanee, Decentralized rural development and the role of self help organizations, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e08.htm#bm08.6>
- III.9 PRAVONGVIENGKHAM, Phuoang Parisak, An area-based livelihood systems approach to rural development in the Lao PDR, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0c.htm#bm12.1>
- III.10 PERERA, Bedgar, Impact of decentralization on rural development at the local level, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0g.htm#bm16.1>
- III.11 MARSH, R., Working with local institutions to support sustainable livelihoods, FAO, 2002, http://www.fao.org/sd/2002/pe0702a196_en.htm
- III.12 TONI, Fabiano, Gestión forestal en los municipios de la Amazonia brasileña, FAO, FONP, 2002, Draft.
- III.13 VALLEJO LARIOS, Mario, Gestión forestal municipal en Honduras, FAO, FONP, 2002, Draft.
- III.14 FAO, La gestión forestal municipal en Guatemala, FAO, FONP, 2002, Draft.

DOMAINE IV: PLANNIFICATION DECENTRALISEE / RESTRUCTURATION DES
INSTITUTIONS / GESTION DES SERVICES D'APPUI À L'AGRICULTURE

- IV.11 BAKO-ARIFARI, Nassirou, Processus de décentralisation et pouvoirs traditionnels, Typologies des politiques rencontrées, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/frdirect/ROan0014.htm>
- IV.12 CORDERA CAMPOS, R., Reform of institutions and the new role of the state: a note on globalization and the state institutions, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0005.htm>
- IV.13 FAGUET, Jean-Paul, Decentralization and local government performance, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0032.htm>
- IV.14 PANIAGUA-RUIZ, R., L'analyse des systèmes institutionnels (ISA) propositions méthodologiques, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- IV.15 GORDILLO DE ANDA, Gustavo, The reconstruction of rural institutions, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0027.htm>
- IV.16 HUMPLICK, Frannie, Decentralized structures for provision of roads. Cross-country comparison: summary, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0017.htm>
- IV.17 NADIR, Mohamed T, Restructuration des institutions rurales et méthode, Leçons des expériences de la FAO, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- IV.18 NADIR, M., T., Les chambres d'agriculture : modèle de représentation et outil de participation des agriculteurs, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0037.htm>
- IV.19 FARVAR, Taghi, Decentralisation and natural resource management: issues in rural development, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0040.htm>
- IV.20 FAO/CERFE, Italians lessons on the relations between Civil Society and Public Administration in the context of decentralization, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- IV.21 SMITH, L., Decentralization and rural development: the role of the public and private sectors in the provision of agricultural support services, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0006.htm>
- IV.22 FAO, Support to the formulation of provincial agricultural (and rural development) master plans, TCP/TUR/8924(A), FAO, TCAS, 2000.

- IV.23 ASANEE RATANAMALAI, Ph. D., Thailand cooperatives role in decentralized rural development for poverty alleviation and food security at the community level, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e08.htm#bm08.2>
- IV.24 MISHRA, P.K., Decentralization of rural development in India: the role of cooperatives / self help groups, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0a.htm#bm10.2>
- IV.25 GOWDA, B.H., The role of self help groups in rural development a case study of 18 Indian organizations in 10 states, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0a.htm#bm10.4>
- IV.26 SINGH, Bishan, Decentralized rural development: the farm programme experience, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0d.htm#bm13.1>
- IV.27 TRONG KHAI, Vu, NGOC THU, Pham, Self help organisations of Viet Nam farmers, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0h.htm#bm17.1>
- IV.28 D’ORAZIO, Lionello, Decentralized rural development and the role of self help organizations, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0h.htm#bm17.2>
- IV.29 PREEDASAK, Paradorn, Roles of agricultural cooperatives and village credit unions in rural financial markets in Thailand, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e08.htm#bm08.5>
- IV.30 KUMAR SINGH, Amitabh, Decentralization of democratic institutions in India: with special reference to Madhya Pradesh, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0a.htm#bm10.3>
- IV.31 LLAMBI, Luis, LINDERMANN, Tomás, State reforms and the decentralization of the agricultural and rural public sector: Lessons from the Latin American experience, FAO 2001, http://www.fao.org/sd/2001/IN0502_en.htm

- IV.32 LARSON, Anne M., El caso de Nicaragua: Descentralización de cargas, Centralización de beneficios?, FAO, 2002, Draft.
- IV.33 ROUSE, John, BINGEN, Jim, Agricultural development and empowerment of African farmers: perspectives and policy recommendations: a workshop report, FAO-ICA, 2002, Forthcoming.

DOMAINE V: PROGRAMME SPECIAL /PAUVRAUTE / EMPLOI / SECURITE
ALIMENTAIRE

- V.9 CHUTA, Enyinna, Decentralising institutional support for small-scale enterprises, in Small-scale forest-based processing enterprises, FAO, 1997, <http://www.fao.org/docrep/s8380e/s8380e00.htm#Contents>
- V.10 VERMILLION, Douglas L., Management devolution and the sustainability of irrigation: results of comprehensive versus partial strategies, in Technical consultation on decentralization, FAO 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0016.htm>
- V.11 MESSER, Norman M., Décentralisation et sécurité alimentaire rurale : quelques relations théoriques et empiriques, FAO, 1997, http://www.fao.org/docrep/W6199T/w6199t06.htm#P9_2960
- V.12 FISHER, R. J., Délégation de pouvoir et décentralisation de la gestion forestière en Asie et dans le Pacifique : différents aspects et problèmes, UNSYLVA, n 199, vol n 50, 1999, <http://www.fao.org/docrep/x3030F/x3030f03.htm#d%C3%A9l%C3%A9gation%20de%20pouvoir%20et%20d%C3%A9centralisation%20de%20la%20gestion%20for>
- V.13 ENTERS, Thomas, ANDERSON, Jon, Rethinking the decentralization and the devolution of biodiversity conservation, in Decentralization and devolution of forest management in Asia and the Pacific, FAO, 2000, http://www.fao.org/DOCREP/003/X6898E/x6898e05a.htm#P185_32431
- V.14 ANDERSON, Jon, Four considerations for decentralized forest management: subsidiarity, empowerment, pluralism and social capital, in Decentralization and devolution of forest management in Asia and the Pacific, FAO, 2000, http://www.fao.org/DOCREP/003/X6898E/x6898e02a.htm#P69_19234
- V.15 ONIBON, Alain, DABIRE, Bernard, FERROUKHI, Lyès, Local practice and decentralization and devolution of natural resources management in West Africa: stakes, challenges and prospects, in Decentralization and devolution of forest management in Asia and the Pacific, FAO, 2000, <http://www.fao.org/DOCREP/003/X6898E/X6898E00.HTM>
- V.16 TEMPELMAN, Diana, E., Gender and decentralisation: promoting women's participation in local councils, FAO, 2000, <http://www.fao.org/sd/FRdirect/WPre0065.htm>

- V.17 KUANDACHAKUPT, Supriya, An alternative approach to development: a case study of the Bangchak petrol stations, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e08.htm#bm08.3>
- V.18 ORSINI, JAN B., Poverty alleviation through market generated rural employment: “success case replication”, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0i.htm#bm18.2>

DOMAINE VI ET VII: PARTICIPATION POPULAIRE

- VII.19 FAO, Approche participative, communication et gestion des ressources forestière en Afrique sahélienne : bilan et perspectives, FAO, 1995, <http://www.fao.org/docrep/v9974f/v9974f00.htm>
- VII.20 BONNAL, Jean, La participation des populations défavorisées dans les projets de développement rural : approche du problème, FAO, 1995, <http://www.fao.org/sd/FRdirect/PPan0002.htm>
- VII.21 FAO, RED-IFO un modèle pour analyser la décentralisation, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- VII.22 BONNAL, Jean, La dynamique des sociétés rurales face aux projets participatifs de développement rural : réflexions et propositions d’action à partir d’expériences d’Afrique de l’Ouest, FAO, 1997, <http://www.fao.org/docrep/v9860F/V9860F00.htm#Contents>
- VII.23 BAAS, Stephan, New trends in rural development and poverty alleviation, the concept of participatory institutional development, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- VII.24 NARAYAN, D., Designing community based development, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0018.htm>
- VII.25 SAWADADOGO, Raogo Antoine, Une décentralisation au rythme des populations : les principes fondateurs de la décentralisation burkinabé, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/rofo0035.htm>
- VII.26 TIRION, Samuel, Local partnership as key tool for participation and decentralization, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0010.htm>

- VII.27 RIBOT, J. C., Représentation et pouvoirs responsables dans la gestion participative et décentralisée de l'environnement, UNASYLVA, n 199, vol 50, 1999, <http://www.fao.org/docrep/x3030f/x3030f07.htm#repr%C3%A9sentation%20et%20pouvoirs%20responsables%20dans%20la%20gestion%20participative%20et%20d%C3%A9centralis%C3%A9e>
- VII.28 PHUONG, Pham Xuan, People's participation in forest management in Viet Nam, in Decentralization and devolution of forest management in Asia and the Pacific, FAO, 2000, http://www.fao.org/DOCREP/003/X6898E/x6898e03c.htm#P266_70719
- VII.29 FAO, Les implications institutionnelles de l'approche participative. Le cas de l'aménagement des bassins versants au Maroc ; Actes de l'atelier organisé conjointement par le projet MOR/93/010 et la division du développement rural de la FAO, FAO, 2001, en cours de création sur le site Internet de SDimensions: http://www.fao.org/sd/index_fr.htm
- VII.30 SUBRAHMANYAM, P., The role of civil society organizations and self help groups in decentralized rural development: South Asian experience, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e09.htm#bm09.1>
- VII.31 HARYADI, Em, People-based approaches : a basis for decentralized rural development for self help group promotion, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0b.htm#bm11.1>
- VII.32 THANT AUNG, Soe, Decentralization and rural self help groups in Myanmar: poverty alleviation and food security at the community level, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0e.htm#bm14.1>
- VII.33 DEMETRIO IMPERIAL, JR., Introducing participatory planning practices with local governments: a Philippines case study, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0f.htm#bm15.1>
- VII.34 SHARMA, Prem N., People's participation in upland watershed management for rural development: lessons for the 21st century, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0i.htm#bm18.3>

DOMAINE VIII: ROLE DE LA REGION / PROGRAMMES LOCAUX DE
DEVELOPPEMENT / COMMUNAUTES RURALES

- VIII.11 MONTESI, Luciano, Case studies on the organization and management of agricultural services to small farmers in Albania: general conceptual framework, FAO, 1996, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROan0004.htm>
- VIII.12 COSSIO CORTEZ, Iván, Bolivia: descentralización, participación popular y desarrollo rural, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0008.htm>
- VIII.13 ENGEL, Adalbert, Decentralization, local, capacity and regional rural development: experiences from GTZ- supported initiatives in Africa, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0039.htm>
- VIII.14 GAIHA, Raghav, Decentralisation: the Indian experience, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- VIII.15 GONZALEZ, Raul P., Case studies on the impact of decentralization, Philippines, FAO, 1997, http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm
- VIII.16 RAHMAN KHAN, Zarina, Patterns and process of decentralization in Bangladesh: challenges and issues, in Technical consultation on decentralization, FAO, 1997, <http://www.fao.org/sd/rodirect/ROfo0034.htm>
- VIII.17 FONGS/FAO, La décentralisation au Sénégal, Renforcement des capacités techniques et d'analyse des organisations paysannes, projet TCP/6713/SEN, formation en matière de politiques agricoles, FAO, SDAR, 2 Vol, 1999, en cours de création sur le site Internet de SDimensions: http://www.fao.org/sd/index_fr.htm
- VIII.18 EVENSON, Robert, The economic contributions of agricultural extension to agricultural and rural development, FAO, 2000, <http://www.fao.org/sd/EXdirect/EXan0038.htm>
- VIII.19 FAO, Fortalecimiento de la planificación y programación del desarrollo económico y la seguridad alimentaria en municipios del norte de La Paz y Oruro, TCP/BOL, FAO, TCA, 2001.Draft.
- VIII.20 RAVANERA, Roel, Decentralizing governments in the Philippines, in Decentralized rural development and the role of self help organizations, A regional workshop held from 4 to 6 November 1998, Chiang Mai, Thailand, RAP 1999/33, FAO, 2001, <http://www.fao.org/DOCREP/004/AC158E/ac158e0f.htm#bm15.2>
- VIII.21 FAO, Projet de développement de l'élevage dans le Nord-Est du Mali, FAO, TCIR, 2002.

CHAPITRE II : REPERTOIRE DE SITES INTERNET

Ce chapitre est composé de deux sous divisions la première présente la recherche par thèmes généraux liées à la décentralisation par le biais de sites Internet spécifiques(A) ; la seconde énumère les sites Internet généraux et les bases de recherche d'information mises en place par la FAO (B).

A. RECHERCHE PAR THEMES

DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL (FAO/WB) :

http://www.ciesin.org/decentralization/SB_entry.html

DEVELOPPEMENT RURAL ET SOCIAL:

1. Unité de la foresterie communautaire (CFU) :
<http://www.fao.org/FORESTRY/FON/FONP/cfu/cfu-e.stm>
2. Protection intégrée communautaire (IPM) <http://www.communityipm.org/>
3. Point d'entrée FAO-ONG/OSC : Site consacre aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux organisations de la société civile (OSC)
http://www.fao.org/tc/NGO/index_en.htm
4. Site Web : Participation : <http://www.fao.org/participation/>
5. SDimensions : Département du développement durable :
http://www.fao.org/sd/index_en.htm
6. Développement rural : Réseau du système des Nations Unies sur le développement rural et la sécurité alimentaire : http://www.accnetwork.net/news/news_fr.htm
7. Dimitra Femmes et développement rural : <http://www.fao.org/dimitra/query/start1.idc>
8. Parité hommes- femmes et sécurité alimentaire : <http://www.fao.org/gender/>

DOCUMENTS SUR LE DEVELOPPEMENT DECENTRALISE PRODUITS PAR LA DIVISION DU DEVELOPPEMENT RURAL DE LA FAO EN 1997 :

http://www.fao.org/sd/pub/inpub1_fr.htm

EDUCATION ET VULGARISATION :

1. Agriculture21 : Bases de données : <http://www.fao.org/ag/guides/resource/data.htm>
2. Agriculture21 : Logiciels : <http://www.fao.org/ag/guides/resource/soft.htm>

ENVIRONNEMENT :

1. Contribution de la FAO au Sommet mondial sur le développement durable-Johannesburg 2002 : <http://www.fao.org/wssd/>
2. SDimensions : environnement : http://www.fao.org/sd/ENdef_en.htm

FORETS :

1. Département des forêts de la FAO : page d'accueil : <http://www.fao.org/forestry/index.jsp>
2. XI ème Congrès international sur les forêts (Antalaya, Turquie, 13-22 octobre 1997) : <http://www.fao.org/montes/foda/wforcong/default.htm>
3. Unasyuva : Revue internationale des forêts et des industries forestières: <http://www.fao.org/forestry/FODA/UNASYLVA/unasyl-e.stm>
4. Foresterie communautaire : Unité de foresterie communautaire (CFU) : <http://www.fao.org/FORESTRY/FON/FONP/cfu/cfu-e.stm>
5. Programme et réseau sur les forêts, les arbres et les populations (FTPP) : <http://www-trees.slu.se/>

POLITIQUE AGRICOLE ET ECONOMIQUE :

1. Division de l'assistance aux politiques (TCA) : <http://www.fao.org/tc/Tca/text/index.htm>

SYSTEMES AGRICOLES :

1. Systèmes agricoles : http://www.fao.org/farmingsystems/index_fr.htm
2. Systèmes de production intégrés : <http://www.fao.org/prods/index.asp?lang=fr>

B. BASES ET SOURCES D'INFORMATION

BIBLIOTHEQUE VIRTUELLE :

1. Bibliothèque de la FAO : http://www.fao.org/library/ Info_ServicesFR/indexFR.htm
Bases de données :
 - š AGRICOLA : <http://www.nal.usda.gov/ag98/>
 - š AGRIS ONLINE :
http://www.fao.org/agris/Centre.asp?Menu_1ID=DB&Menu_2ID=DB1&Language=EN&Content=/agris/DB/Current/simple.htm?Language=EN
 - š CARIS : <http://www4.fao.org/caris/>
 - š AGLINET : réseau au niveau mondial de grandes bibliothèques agricoles :
http://www.fao.org/library/ Info_ServicesFR/aglinetFR.htm
2. Bibliothèque pour le développement durable : <http://www.nzdl.org/cgi-bin/library?a=p&p=about&c=tulane>
3. Catalogue de la FAO : <http://www.fao.org/documents/default.asp?lang=fr>
4. Documents en ligne : <http://www.fao.org/documents/default.asp?lang=fr>
5. Publication électronique : Field Programme Management Information System (FPMIS) :
<https://extranet.fao.org/fpmis/index.jsp>

GESTION DE L'INFORMATION :

1. Glossaire des bases de données et des systèmes d'information de la FAO :
http://www.fao.org/waicent/portal/glossary_fr.asp
2. Localisateur d'information : <http://www.fao.org/waicent/search/default.asp?lang=fr>
3. Profil de pays : <http://www.fao.org/countryprofiles/default.asp?lang=fr>
4. Système International d'information pour les Sciences et la Technologie Agricole (AGRIS) : http://www.fao.org/AGRIS/Default_Fr.htm

Annexe : 1

LISTE DES DOCUMENTS ANALYSES, extrait de la publication Décentralisation et développement rural n 2 : « Analyse de documents en matière de développement rural décentralisé et participatif ».

DOMAINE I : FORMATION / VULGARISATION / RECHERCHE

- I.1 TCP/NER/2335 (T), Formation à une approche participative en milieu forestier, Juillet 1994
- I.2 MAU/88/002 PNUD/FAO, La vulgarisation participative en Mauritanie, Octobre 1992
- I.3 MAU/88/002 PNUD/FAO, La vulgarisation participative: texte méthodologique, Avril 1991
- I.4 PNUD/FAO/ZAI/88/006, Vers une vulgarisation participative. Étude de cas: Le Zaïre, Mai 1996
- I.5 PNUD/FAO/ZAI/96/002, Spécial système de vulgarisation, Avril 1996
- I.6 TCP/IVC/2355, Le système national de recherche agronomique de la Côte d'Ivoire: analyse de la situation présente et propositions de stratégie pour le long terme, 1994

DOMAINE II : GESTION DES TERROIRS

- II.1 KAWALEC A., Approche de gestion des ressources naturelles/gestion de terroirs villageois en Afrique occidentale, 1995
- II.2 MARA, Les grandes orientations en matière de gestion des terroirs au Burkina Faso, Mai 1995
- II.3 BKF/94/005, Gestion des terroirs : appui à la concertation/coordination, juin 1995 (3 tomes)
- II.4 FAO, L'approche gestion des terroirs, 1992
- II.5 DURAND A., La gestion locale des ressources naturelles au centre du développement rural, Décembre 1993
- II.6 FAO/FIDA, Projet de développement rural dans les provinces de la Bougouriba et du poni, rapport de préparation, 1995

DOMAINE III : MUNICIPALITES / DEVELOPPEMENT RURAL

- III.1 FAO, New institutional arrangements for agricultural and rural development in the region, August-september 1994
- III.2 FAO, Municipalidad rural, participación popular e instituciones en servicios de apoyo a pequeños agricultores en Latinoamérica, 1993

DOMAINE IV : PLANIFICATION DECENTRALISEE / RESTRUCTURATION DES INSTITUTIONS / GESTION DES SERVICES D'APPUI À L'AGRICULTURE

- IV.1 FAO, Training for decentralised planning: lessons from experience, 1987
- IV.2 FAO, Planification du développement d'une zone rurale, 1992 (Version en anglais de 1990)
- IV.3 FAO, Linkages between policy analysis, national planning and decentralized planning for rural development, 1988
- IV.4 FAO, Training manual on decentralized planning (district level), Nepal, 1990
- IV.5 FAO, Approche méthodologique et démarche de la restructuration des institutions du développement rural, 1993
- IV.6 FAO, Restructuration des institutions du développement rural Cas du Bénin, 1993
- IV.7 FAO, Restructuration des institutions du développement rural Cas de la Côte d'Ivoire, 1993

- IV.8 FAO, Organization and management of agricultural support services for small farmers in Latin America and the Caribbean, 1991
- IV.9 FAO, Organisation and management of agricultural services for small farmers in Asia, 1992
- IV.10 BKF/94/005, Les enjeux de la décentralisation et les missions de la CND, 1995

DOMAINE V : PROGRAMME SPECIAL / PAUVRETE / EMPLOI / SECURITE ALIMENTAIRE

- V.1 DE LA TAILLE, Special programme on food production in support of food security: constraint-related activities, Octobre 1995
- V.2 SPFP/DOC/4-REV.1, Special programme on food production in support of food security in LIFDCs (SPFP): rationale, objectives and approach, February 1996
- V.3 FAO, The group enterprise resource book, 1995
- V.4 FAO/BANCO MUNDIAL/SAGAR/OAXACA, Proyecto de desarrollo sostenible en zonas rurales marginadas: zonas mixte y mazateca/cuicateca de Oaxaca, 1995
- V.5 WORLD BANK, Memorandum and recommendation for a rural poverty alleviation project, April 1995
- V.6 SONN L./VAN ZYL J./PARKER A., Implementing decentralized rural development: lessons from northeast Brazil, S/D
- V.7 FAO, The NRDPs and follow-up projects: distinguishing features, S/D
- V.8 FAO, The three delivery mechanisms under the RPAPs: who does what in the community subproject cycle, S/D

DOMAINE VI : PARTICIPATION POPULAIRE

- VI.1 GCP/RAF/276/ITA, Synthèse des travaux de l'atelier de formation sur l'approche participative, Mai 1993
- VI.2 GUI/86/004, Organisation du développement rural sur une base globale et participative: l'expérience du Fouta Djallon en Guinée, Mai 1993 (version en anglais aussi), Septembre 1993
- VI.3 FO:DP/NER/90/016, Évaluation et capitalisation des méthodes d'intervention en matière d'environnement sur les projets NER/90/016 et NER/89/004: Communication et participation, Juillet 1993
- VI.4 DUFUMIER M., Stratégies pour un développement durable des systèmes de production agricole en Afrique sahélienne et soudanienne, Mars 1993
- VI.5 FAO/CIRAD/CTA, Promotion de systèmes agricoles durables dans les pays d'Afrique soudano-sahélienne, Janvier 1994

DOMAINE VII : PARTICIPATION POPULAIRE (SUITE)

- VII.1 FAO, Participation et risques d'exclusion: réflexions à partir de quelques exemples sahéliens, 1995
- VII.2 WORLD BANK, Sourcebook on participation, Décembre 1994
- VII.3 FAO, Planification participative des ressources humaines dans le secteur agricole, Décembre 1994
- VII.4 FAO, Participation populaire au développement rural: le plan d'action de la FAO, 1992
- VII.5 FAO, FAO People's participation programme - the first ten years: lessons learned and future directions, 1990
- VII.6 FAO, The effect of group formation on rural women's access to services: the PPP experience in Western province, Zambia, 1996
- VII.7 FAO/Netherlands/Sri Lanka Project, Experiences with people's participation programmes, 1995
- VII.8 MCKEON N., Forum national "quel avenir pour le paysan sénégalais? Étude de cas coopérative FAO/ONG, 1993

- VII.9 FAO, Freedom from hunger campaign/action for development (FFHC/AD) A brief historical review
- VII.10 FAO, Forests, trees and people: phase II, S/D
- VII.11 FAO, Women in community forestry, 1989
- VII.12 FAO/FTP, Peasant participation in community reforestation, 1993
- VII.13 HARCHARIK D., Las actividades forestales sociales: un componente esencial de la ordenación sostenible de los bosques, 1995

DOMAINE VIII : ROLE DE LA REGION / PROGRAMMES LOCAUX DE DEVELOPPEMENT /
COMMUNAUTES RURALES

- VIII.1 FAO, Regional planning for non-regional planners, 1991
- VIII.2 FAO/SDA, CORUMED: proposition pour un réseau destiné aux élus et représentants des communautés rurales méditerranéennes, Mars 1996
- VIII.3 DJEHICHE F./BONNAL J., L'interface développement local- cadres stratégiques: le rôle de la région. Forum sur le développement local à l'appui de la CCD, Juin 1996
- VIII.4 CCD/IFAD, Combattre la désertification? Un défi, d'abord local, lancé à l'espace et au temps, Juin 1996 (plus draft de mars 1996)
- VIII.5 PNUD, Réduction de la pauvreté, participation et meilleure gouvernance locale: le rôle du Fonds pour le développement communautaire et local, Août 1995
- VIII.6 CFDE, De la gestion de terroirs au développement local, 1994
- VIII.7 FAO, Haïti, Préparation de la restructuration des institutions de développement agricole, 1995
- VIII.9 FAO/PNUD/BOL/91/010, Agroindustria y pequeña agricultura: desarrollo agrícola asociado a ciudades intermedias, 1994
- VIII.10 SIC-TERROIRS/CIRAD-SAR/IRAM/CIEPAC, Les acteurs et leurs stratégies dans les projets de développement durable et participatif, 1995

Annexe : 2**1 CONCEPTS ET DEFINITIONS, extrait de la publication Décentralisation et développement rural n.17 : « Kit pédagogique : comprendre, analyser, gérer, un processus de décentralisation ».**

Bien souvent on est confronté à des problèmes de compréhension car on ne met pas la même signification derrière les mêmes mots. Cela se passe notamment entre personnes venant de milieux culturels différents (entre pays divers et/ou langues différentes par exemple), mais même entre personnes d'un même milieu. L'objectif de cette sous-partie est donc de donner une définition qui soit la plus claire possible des concepts de base qui sont utiles à la compréhension des processus de décentralisation. On y trouvera notamment une définition de tous les concepts utilisés dans le kit pédagogique.

On distinguera deux types de concepts:

- ≠ d'une part ceux qui ont à voir directement avec la décentralisation comme processus de transformation de l'Etat et de ses rapports avec la société civile;
- ≠ d'autre part ceux qui ont à voir avec la nouvelle notion de développement qui est sous-jacente à la décentralisation.

Ces deux types de concepts sont traités successivement. Ci-dessous figurent une liste et un indice alphabétique qui permettent de retrouver facilement l'ensemble des concepts définis.

Définitions et concepts directement liés à la décentralisation

Dans cette section nous commencerons naturellement par la définition de la décentralisation. Celle-ci nous conduit à introduire un certain nombre de concepts indiqués en italique dans le texte et qui sont à leur tour définis et ainsi de suite.

- | | |
|--|---|
| 1- Décentralisation | 14- Tiers secteur |
| 2- Niveau régional | 15- Secteur formel/informel |
| 3- Niveau local | 16- Partenariats horizontaux/territoriaux |
| 4- Transfert de pouvoirs | 17- Génie territorial |
| 5- Séparation des pouvoirs | 18- Partenariats régionaux |
| 6- Subsidiarité | 19- Partenariats locaux |
| 7- Démocratie | 20- Transfert de ressources |
| 8-Collectivités territoriales (régionales et/ou locales) | 21- Subvention globale et négociation globale |
| 9- Administrations déconcentrées et déconcentration | 22- Territorialisation des financements |
| 10- Délégation de fonctions | 23- Additionnalité et co-financement |
| 11- Dévolution | 24- Partenariat vertical |
| 12- Organisations de la société civile | 25- Evaluation conjointe |
| 13- Entreprises | |

1- Décentralisation

Dans sa définition la plus élémentaire, la décentralisation est le *transfert* d'une partie du *pouvoir* (4) et des *ressources* (20) de l'Etat national à des instances au *niveau régional* (2) ou au *niveau local* (3).

La décentralisation peut se limiter aux sphères de l'Etat. Dans ce cas le transfert se fait entre les instances nationales de l'Etat vers ses instances régionales ou locales (*collectivités territoriales, locales et/ou régionales* (8) et/ou *administrations déconcentrées* (9)).

Mais elle peut aussi aller au-delà de la sphère de l'Etat et toucher des organisations para-étatiques (on parlera alors de *délégation de fonctions* (10)) ou même de la société civile (la décentralisation prend alors la forme d'une *dévolution* (11)).

2- Niveau régional

La définition du niveau régional dépend d'un pays à l'autre. Dans toutes les définitions qui sont données dans ce kit, on entend par région un territoire administratif assez vaste regroupant entre 500 000 et 5 000 000 d'habitants. A ce niveau, il n'est pas possible d'établir un travail direct sur le terrain et on se situe plus dans une logique de planification générale, de définition de grands axes de développement et d'aménagement du territoire.

3- Niveau local

La définition du niveau local dépend également des pays. Mais quelle que soit sa définition le niveau local se distingue fondamentalement du niveau régional par le fait que la liaison directe des instances locales avec les acteurs est possible et souhaitée, ce qui change radicalement les logiques de fonctionnement des institutions. On se situe donc ici beaucoup plus dans une logique de réalisation directe de projets et de mobilisation des acteurs et d'animation de terrain.

Au niveau administratif le niveau local correspond le plus souvent aux municipalités/ communes (ou quartiers/arrondissements dans le cas des grandes villes). Toutefois le niveau local nécessite souvent une dimension supérieure pour pouvoir réaliser certains investissements (comme par exemple certaines infrastructures) ou pour pouvoir assurer une mobilisation des acteurs locaux autour de projets communs (disposer d'une *masse critique*). Par ailleurs il correspond aussi à la recherche d'une identité territoriale commune.

C'est pourquoi au-delà des divisions administratives, il est souvent recherché un niveau local de référence plus vaste que la simple municipalité et qui se définit plus par une certaine homogénéité naturelle et identitaire que par des divisions administratives. Par exemple dans l'Union Européenne beaucoup d'initiatives vont dans ce sens. Le niveau local correspond alors, en milieu rural, à un territoire regroupant entre 20 000 et 100 000 personnes.

4- Transfert de pouvoirs

Le "transfert de pouvoirs" peut être désigné aussi sous les termes "transfert de compétences" ou "transfert de fonctions"

Par pouvoirs/compétences/fonctions il faut considérer:

- celui de concevoir et proposer
- celui de décider
- celui de financer
- celui de gérer la mise en œuvre.
- celui de suivre et évaluer

La décentralisation peut concerner le transfert de quelques-uns ou l'ensemble de ces pouvoirs. Ces différents types de pouvoirs sont complémentaires et articulés les uns avec les autres. Une *séparation des pouvoirs/fonctions* (5), au niveau d'institutions ou de personnes différentes au niveau local ou régional est souvent un signe de maturité dans la décentralisation. Elle se pose toutefois de manière différente à ces deux niveaux, devant être beaucoup plus formalisée au niveau régional qu'au niveau local (voir *partenariat régional* (17) et *partenariat local* (18)).

En termes logiques, la décentralisation transfère le pouvoir aux différents niveaux régional ou local en accord avec le principe de *subsidiarité* (6).

5- Séparation des pouvoirs/fonctions

La séparation des pouvoirs, c'est-à-dire la répartition des pouvoirs entre institutions ou personnes différentes, est un principe de base et une certaine garantie de la *démocratie* (5).

A l'opposé la concentration des pouvoirs au sein d'une seule personne ou d'une seule institution est la porte ouverte à des formes autoritaires et autocratiques.

On considère en général la séparation des 3 pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire comme une base essentielle de la démocratie. Cela ne veut toutefois pas dire qu'on doit s'en tenir à cette séparation. La séparation des pouvoirs doit être vue comme un principe général à appliquer le plus largement possible en fonction de l'évolution du contexte. Par exemple la séparation entre les différents types de pouvoirs/fonctions définis précédemment (4) peut être un élément essentiel pour assurer un fonctionnement sain et transparent et un maximum d'efficacité, tant au niveau local, que régional ou national. Il est notamment souvent important que celui qui décide et celui qui paie ne soient pas la même personne, alors que le plus souvent celui qui a le pouvoir de payer a souvent tendance à s'arroger de fait le pouvoir de décider.

6- Subsidiarité

On entend par subsidiarité le principe suivant lequel tout problème doit être résolu au niveau le plus bas où on puisse le réaliser et où il est le plus pertinent. On pense en général à la subsidiarité quand il s'agit du rapport entre les structures supranationales et les Etats ou entre les Etats et les régions. Ainsi le principe de subsidiarité est apparu officiellement pour la première fois dans les textes de l'Union Européenne pour signifier que la Commission Européenne ne devait traiter que des problèmes qu'il n'était pas possible de traiter au niveau des Etats membres eux-mêmes.

En fait le principe de subsidiarité concerne tous les niveaux jusqu'au niveau local, micro-local et même individuel. Par exemple le problème de survie d'une famille doit être résolu au niveau de la propre famille tant que cela ne soulève pas des problèmes d'un autre niveau tels que l'éducation des enfants, la santé, etc. qui doivent être résolus là aussi à différents niveaux (niveau du village, de la commune ou intercommunal pour la construction d'une école ou d'un centre de santé, niveau régional ou national pour la formation des enseignants, des médecins, infirmières, etc.).

La subsidiarité et le *partenariat horizontal* (16) sont des principes de base de la *démocratie* (7). Ils garantissent en effet que les problèmes de chaque personne ou groupe d'individus et personnes vivant sur le même territoire soient résolus par ces personnes elles-mêmes.

7- Démocratie

Etymologiquement la démocratie est le pouvoir du peuple. Utilisé initialement en Grèce ce concept se rapportait alors à une pratique de l'agora, c'est-à-dire de la place publique où se discutait directement la gestion des affaires à laquelle tous les citoyens avaient la possibilité de participer, à l'exception des esclaves. Ces formes de démocratie directe sont possibles quand les communautés sont de petite taille. On les retrouve par exemple dans certaines communautés indigènes d'Amérique latine ou d'ailleurs.

A partir du moment où il s'agit de communautés plus importantes, on a généralement recours à la délégation de pouvoirs, par le biais d'élections. Les élections constituent donc la base de ce que l'on appelle la démocratie représentative.

Toutefois cela ne signifie pas que la démocratie doive se limiter à un débat entre élus, ni que les élus doivent gouverner tous seuls, que ce soit au niveau local, régional ou national, même s'ils ont la légitimité de le faire. Elle doit pouvoir être complétée par d'autres formes d'expression démocratique plus directes et plus participatives. Celles-ci peuvent être informelles (par exemple l'organisation de débats directs) ou plus formelles (au sein d'institutions créées à cet effet). La décentralisation offre des possibilités intéressantes dans ce sens, telles que le *partenariat horizontal* (16), au niveau local ou régional

8- Collectivités territoriales (régionales et/ou locales)

On entend par collectivités locales et/ou régionales les institutions représentatives élues à ces deux niveaux. En général au niveau local il s'agit des municipalités ou mairies et au niveau régional il s'agit des gouvernements régionaux.

L'existence de collectivités territoriales, régionales et/ou locales, en tant qu'autorités élues, est une condition de base de la décentralisation. En effet tant que les administrations publiques régionales et/ou locales ne sont que des représentations du gouvernement central, il ne peut s'agir à proprement parler de transfert de pouvoirs, mais plutôt de *déconcentration* (9) des pouvoirs.

Les collectivités locales souvent créent des regroupements (associations de municipalités, syndicats intercommunaux, etc.) pour résoudre des problèmes à un niveau territorial plus important (comme par exemple l'équipement en certains types d'infrastructures) (voir *niveau local* (2)).

9- Administrations déconcentrées et déconcentration

Les administrations déconcentrées sont l'installation au niveau régional ou local d'une partie des services centraux de l'Etat. C'est le cas par exemple d'un ministère qui transfère une partie de ses fonctions et compétences à ses antennes régionales et/ou locales.

La déconcentration a donc un sens différent de la décentralisation dans la mesure où elle ne transfère pas vraiment le pouvoir de décision mais seulement quelques responsabilités administratives et techniques du gouvernement central vers la région, les instances provinciales ou autres, tout en maintenant des pouvoirs forts de contrôle et de décision au profit du niveau central.

10- Délégation de fonctions

On parle de délégation de fonctions si le pouvoir central délègue une partie de ses fonctions à une entité parapublique régionale. C'est le cas par exemple d'un ministère qui transfère une partie de ses fonctions et compétences à des agences à vocation régionale et thématique. La délégation de fonctions peut également viser le niveau local par l'assignation de quelques tâches à une entité spécialisée ou à des services administratifs avec une autonomie relative. La délégation de fonctions concerne essentiellement la mise en œuvre et le déroulement des activités ainsi que la coordination locale ou régionale, mais ne concerne en général pas la conception et la coordination générale. Les organismes concernés peuvent être ou non sous le contrôle direct de l'Etat mais celui-ci assure en tous les cas, un contrôle indirect sur eux.

11- Dévolution

La dévolution est le transfert de fonctions et ressources aux populations elles-mêmes ou aux niveaux locaux de gouvernement (transfert vers les organisations représentatives de la population ou vers les municipalités, autorités villageoises ou communautés rurales). Ceci suppose la création ou le renforcement de ces entités.

La dévolution est la forme la plus avancée de la décentralisation car elle implique le transfert de pouvoirs vers une institution ou une association locale jouissant d'une grande autonomie, qu'il s'agisse d'*organisations de la société civile* (12) ou d'organisations mixtes publiques privées, organisées sous la forme de *partenariats horizontaux* (16), régionaux ou locaux.

12- Organisations de la société civile

La "société civile" est un terme générique pour désigner tout ce qui est en dehors de la sphère de l'Etat. Les organisations de la société civile sont donc toutes formes d'organisation existantes en dehors du domaine public.

On distingue en général deux grandes familles dans les organisations de la société civile, qui répondent à des logiques totalement différentes avec des sensibilités et des capacités d'intervention également très différentes:

- ≠ d'une part le monde des *entreprises privées* (13) qui interviennent essentiellement dans le domaine économique ;
- ≠ d'autre part tout ce que l'on appelle le *tiers secteur*(14), c'est-à-dire le monde associatif, des coopératives, ONG ,etc.

13- Entreprises privées

Les entreprises sont des organisations à fonction essentiellement économique (production de biens et services, transformation, distribution et commerce, secteur financier et bancaire, etc.) et sont donc structurées en fonction de cet objectif. Elles peuvent appartenir à l'Etat (il s'agit alors d'entreprises étatiques, plus ou moins autonomes du budget de l'Etat) à des personnes physiques ou morales en dehors de la sphère de l'Etat (il s'agit alors d'entreprises privées) ou à la fois à ces deux types de propriétaires (il s'agit alors d'entreprises mixtes; par exemple une entreprise mixte peut être créée au niveau local entre une municipalité et un privé).

Les entreprises privées sont extrêmement diversifiées:

- ≠ d'abord par leur taille: cela peut aller de l'entreprise individuelle ou "micro-entreprise" (par exemple un artisan ou un petit commerçant) aux grandes entreprises, en passant par toutes les PME; suivant leur taille les entreprises sont présentes uniquement au niveau local (cas des micro-entreprises et la plupart des PME) ou avoir également une présence au niveau régional, national ou international (cas de multinationales); suivant leur taille les entreprises ont également tendance à rester dans le *secteur informel* (15) (cas de nombreuses micro-entreprises) ou à se déclarer et entrer de ce fait dans le *secteur formel* (15) ;
- ≠ ensuite par le secteur d'activité: certaines entreprises sont spécialisées dans un secteur et un maillon de ce secteur; d'autres restent spécialisées dans un secteur mais cherchent à s'étendre dans les divers maillons de ce secteur (production, transformation, commercialisation, etc.); on parlera alors d'intégration verticale; d'autres enfin essaient de contrôler plusieurs secteurs leur permettant de développer une stratégie d'intégration horizontale (par exemple entreprises de tourisme offrant à la fois des services d'hébergement, de restauration, loisirs, fourniture de pièces d'artisanat, etc.) ;
- ≠ enfin par leur forme d'organisation: cela peut aller de formes d'organisation impliquant une forte séparation entre le travail et le capital (par exemple dans les entreprises cotées en bourse les propriétaires du capital n'ont absolument aucun rapport avec les travailleurs) à des formes d'organisation où ce sont les personnes qui travaillent qui possèdent le capital, telles les artisans et micro-entreprises. Les coopératives représentent à ce sujet une forme incluse dans le *tiers secteur* (14) et qui fait le pont avec les entreprises.

Les relations entre les entreprises sont de nature très diverse et complexe mettant en jeu à la fois des relations purement économiques (par exemple les grandes entreprises sous-traitent souvent les phases les plus simples de leur production à des PME ou micro-entreprises) et des relations institutionnelles (par exemple les entreprises d'un secteur ou de l'ensemble des secteurs peuvent constituer des associations ou des consortium pour se faire représenter ou défendre leurs intérêts au niveau régional ou national).

14- Tiers secteur

Le terme de tiers secteur recouvre normalement ce qu'on appelle également l'économie sociale, c'est-à-dire le monde des coopératives et associations. En fait son sens doit être vu d'une manière plus large, dans la mesure où l'idée de tiers secteur sous-entend tout ce qui n'appartient pas à la sphère de l'Etat ni à celle des entreprises privées (qui constituent les deux premiers secteurs). De ce point de vue le tiers secteur recouvre toutes les organisations de la société civile qui répondent à une logique différente des entreprises, dans le sens où la satisfaction de besoins prend le devant par rapport à l'objectif de production et de rentabilité. Cela implique une certaine préoccupation pour des formes de démocratie interne et/ou externe et la prédominance de critères humains sur des critères purement économiques.

On peut notamment y considérer, par ordre d'apparition dans l'histoire:

- € les organisations traditionnelles locales, souvent préexistantes à l'influence de l'Etat et remplissant diverses fonctions au niveau local (échanges - de travail, d'autres biens -, sécurité et solidarité, gestion des affaires courantes, etc.). Ces organisations ont évolué tout au long de l'histoire et se maintiennent vivantes surtout dans les zones où l'Etat a peu d'influence (zones rurales des pays en développement par exemple) ;
- € le milieu associatif local. Beaucoup plus récent, le milieu associatif local se situe dans le prolongement des organisations traditionnelles locales et répond à tout un ensemble de besoins liés à la vie quotidienne des personnes, notamment dans les domaines non directement productifs (associations sportives, culturelles, récréatives, etc.) ;
- € les organisations ayant plus un rôle de représentation et de "lobbying" (syndicats, partis politiques, associations de consommateurs, organisations professionnelles, chambres consulaires: chambres d'agriculture, chambres de commerce, etc.). Ces organisations sont présentes au niveau local (par exemple une association de parents d'élèves d'une école), mais elles cherchent en général à se fédérer ou à s'unifier à des niveaux plus élevés (régional, national) pour assurer une représentation et un moyen de "lobbying" à ces niveaux ;
- € les "Organisations Non Gouvernementales" (ONG), terme générique pour désigner toutes les organisations de la société civile qui se donnent pour objectif de résoudre des problèmes qui relèvent plutôt de la sphère du public et sur lesquels, malgré leur gravité croissante, l'Etat n'est plus en mesure de donner des réponses satisfaisantes (protection de l'environnement, lutte contre le chômage, lutte contre l'exclusion sociale et insertion sociale, médiation dans les conflits, etc.). Fortement présentes sur le terrain les ONG ont également des formes de regroupement ou de représentation aux niveaux régional, national et même international pour avoir un poids dans les décisions qui sont prises à ces niveaux ;
- € enfin il faut également prendre en compte les organisations de la société civile qui sont directement impliquées dans le domaine économique (production de biens et de services, transformation, distribution, etc.) et se rapprochent de ce fait du monde des entreprises, tout en ayant une forme d'organisation associative. Il s'agit essentiellement des coopératives et mutuelles. Bien que présentées en dernière position, ces organisations sont plus anciennes que les ONG puisqu'elles ont commencé à se développer au XIX^e siècle et occupent aujourd'hui une place prépondérante.

15- Secteur informel/secteur formel

On entend par secteur informel tout le secteur économique non déclaré officiellement et donc qui échappe au contrôle du fisc. Dans certains pays, notamment les pays en développement, ce secteur est particulièrement développé et joue un rôle fondamental dans l'économie du pays. A l'opposé le secteur formel est le secteur économique déclaré officiellement et qui fait donc l'objet de prélèvements fiscaux.

Dans le cas d'une entreprise, l'appartenance au secteur informel correspond à une certaine phase de son évolution (phase initiale de micro-entreprise) et généralement à partir d'un certain niveau de développement elle doit s'intégrer dans le marché formel.

Dans le cas du tiers secteur, beaucoup d'organisations restent à un niveau informel d'existence, non pas par volonté d'échapper au fisc car le problème ne se pose en général pas dans ce cas (statut associatif), mais par non nécessité de se légaliser et par souci de garder une certaine indépendance. C'est le cas notamment de toutes les organisations informelles qui existent au niveau local et qui se constituent par tradition et/ou sur la base d'une confiance mutuelle entre ses membres ou d'autres types de relations sociales.

Il serait une erreur de penser que la décentralisation et la dévolution doivent écarter le secteur informel étant donné qu'il n'est pas reconnu officiellement par l'Etat. Beaucoup d'expériences de dévolution, notamment au niveau des partenariats locaux ont démontré l'importance d'inclure le secteur informel. Par exemple les partenariats informels jouent souvent un rôle essentiel dans la participation de la société civile.

16- Partenariat horizontaux (ou partenariats territoriaux)

Formellement le partenariat peut être défini comme un simple accord d'association. Mais au-delà de cet aspect purement formel, il y a derrière le concept de partenariat deux idées beaucoup plus fortes, à savoir celle d'engagement collectif autour d'objectifs et/ou d'un projet commun et celle de complémentarité nécessaire pour atteindre ces objectifs ou réaliser ce projet commun.

Ainsi dans un jeu les partenaires s'associent dans un même objectif, celui de gagner le jeu et chaque partenaire est indispensable et a un rôle spécifique pour pouvoir atteindre cet objectif.

De même, formellement le partenariat horizontal, que l'on appelle aussi partenariat territorial, est un accord d'association entre plusieurs acteurs, publics et/ou privés d'un même territoire, se traduisant par la création d'une entité juridique qui regroupe ces partenaires (cela peut-être une association, une agence, etc.). Toutefois cet accord d'association ne prend son vrai sens de partenariat que si les acteurs partagent la conception et la mise en œuvre d'un projet commun global de développement du territoire et que chacun d'entre eux est ressenti comme nécessaire par les autres acteurs pour concevoir et réaliser ce projet.

On comprend que dans son vrai sens le partenariat horizontal demande du temps pour être construit. Il faut que les partenaires se connaissent, découvrent l'intérêt de travailler ensemble et découvrent le rôle spécifique et indispensable de chacun, ce qui est loin d'être évident car le plus souvent les acteurs publics et privés de nature différente s'ignorent, voire s'opposent, chacun étant convaincu d'être le seul à avoir raison. Le partenariat horizontal est donc plus un long processus qu'un résultat en soi.

Ce processus ne peut se réaliser que s'il existe une certaine pratique et volonté de travailler ensemble, ce qui n'est pas évident au départ. C'est pourquoi dans la plupart des cas les partenariats horizontaux ne se construisent que sous l'impulsion d'une motivation extérieure spécifique à cet effet. D'où l'importance, dans les processus de décentralisation, des *transferts de pouvoirs* (4) et *transferts de ressources* (20) spécifiques pour les partenariats horizontaux, notamment sous forme de *subventions globales* (22). Le transfert de pouvoirs et de ressources à un partenariat horizontal (régional ou local) est une forme avancée de décentralisation dans la mesure où elle combine *délégation de fonction* (10) et *dévolution* (11).

Un partenariat horizontal/territorial peut être constitué aussi bien au niveau régional qu'au niveau local. Dans le premier cas on parlera alors de *partenariat régional* (18). Dans le second de *partenariat local* (19). Ces deux niveaux correspondent à des logiques différentes et impliquent des partenaires différents (voir les deux définitions).

Le partenariat horizontal/territorial présente un grand intérêt en termes de mobilisation des ressources humaines et institutionnelles. Il permet en effet:

- € de mobiliser les partenaires et de créer un consensus autour d'objectifs communs liés au développement de leur territoire;
- € de créer, par la jonction de diverses sensibilités, points de vue, capacité de mobilisation et savoir-faire, un véritable *génie territorial* (17), qui ouvre des perspectives tout à fait nouvelles par rapport à une approche purement administrative du développement;

La qualité d'un partenariat tient avant tout à la qualité des relations entre les partenaires qui y participent. La relation entre les partenaires peut être en effet totalement formelle, ce qui passe souvent dans des partenariats purement représentatifs. Dans ce cas, souvent le travail de réflexion et conception se limite à quelques-uns et les autres ne font qu'approuver sans réelle participation. Le partenariat n'est pas alors un véritable partenariat au sens de ce concept.

Cependant, si l'on considère qu'un partenariat se construit avec le temps, il est difficile d'évaluer la qualité d'un partenariat à partir d'une simple photographie à un moment donné. C'est beaucoup plus la qualité du processus qu'il faut évaluer. On pourra dire qu'un mauvais partenariat est un partenariat figé dans des relations de pouvoir qui maintiennent une position de contrôle par certains partenaires et de non participation d'autres partenaires. Au contraire un partenariat de qualité est un partenariat qui est capable d'évoluer et de rebondir à tout moment, créant peu à peu une mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire et permettant l'émergence d'un *génie territorial* (17).

17- génie territorial

Le concept de “génie territorial” recouvre deux idées:

Tout d’abord celle d’intelligence territoriale, c’est-à-dire l’application de l’idée d’intelligence collective au niveau d’un territoire.

On entend par intelligence collective, l’idée selon laquelle chaque personne possède une intelligence différente suivant son caractère, sa culture, son histoire personnelle, se traduisant par des sensibilités et des façons différentes d’aborder les problèmes (approches plus intuitives, plus imaginatives, plus rationnelles, etc.) et que l’intégration entre divers types d’intelligences par un travail collectif peut donner un résultat beaucoup plus riche et performant. Ce même raisonnement peut être appliqué au niveau des acteurs et institutions d’un territoire. Par exemple si le point de vue d’une administration est confronté et complété avec le point de vue des entrepreneurs privés ou des associations du territoire, on arrivera certainement à une analyse plus approfondie qui peut réduire sérieusement les marges d’erreur et permettre d’atteindre un résultat bien meilleur.

Outre l’idée d’intelligence collective, le génie territorial recouvre également l’idée d’une capacité d’action enrichie par la jonction de divers savoir-faire et moyens mobilisés.

La force du génie territorial dépend logiquement de la diversité des partenaires.. Notamment la participation effective de trois secteurs (secteur public, secteur des *entreprises privées* (13) et *tiers secteur* (14)) peut être particulièrement pertinente dans la mesure où chacun de ces secteurs a des sensibilités, points de vue, intérêts, capacités de mobilisation et savoir faire très différents et qui se complètent (voir tableau ci-après).

18- Partenariat régional

La partenariat régional regroupe des partenaires ayant une expression au *niveau régional* (2). Ce peut être notamment:

- ∉ au niveau du secteur de l’Etat: les autorités régionales (*collectivités territoriales régionales* (6); *administrations déconcentrées au niveau régional* (7) ;)
- ∉ au niveau du secteur des *entreprises privées* (13), les associations régionales d’entreprises ou certaines grandes entreprises fortement représentatives d’un secteur clé pour la région ;
- ∉ au niveau du *tiers secteur* (14) les organisations représentatives de certains secteurs (chambres consulaires, syndicats, etc.), les ONG présentes au niveau régional, etc.

Ces partenariats régionaux établissent des plans stratégiques globaux pour le territoire qui servent de référence pour les politiques régionales. Par exemple dans l’Union Européenne, les partenariats régionaux produisent des “DOCUP” (Documents Uniques de Programmation) qui servent de cadre général de financement des actions de développement dans tel ou tel domaine.

Au niveau régional la *séparation de pouvoirs/fonction* (3) est le plus souvent souhaitable étant donné que les formes de contrôle direct sont absentes. Par exemple dans l’Union Européenne on distingue dans les procédures de programmation régionale, le comité de programmation (fonction de proposition), le comité d’opération (fonction d’analyse et de décision), l’organisme payeur (fonction de financement) et le comité de suivi (fonction de suivi et d’évaluation permanente).

19- Partenariat local

Les partenariats locaux regroupent différents types d’acteurs au *niveau local* (3).

Ce peut être par exemple:

- ∉ au niveau du secteur de l’Etat: les municipalités ou regroupements de municipalités (syndicats intercommunaux, etc.) ;

- ≠ au niveau du secteur des entreprises privées: certaines PME du territoire ou des associations de PME, associations d'artisans, d'agriculteurs, etc. ;
- ≠ au niveau du tiers secteur tout le milieu associatif et coopératif local (comme par exemple les associations culturelles, coopératives agricoles, crédit mutuel, etc.) ;
- ≠ les partenariats locaux peuvent également inclure des personnes physiques individuelles. Parfois même, certains partenariats locaux, au demeurant particulièrement dynamiques, sont formés uniquement de personnes individuelles, certaines pouvant représenter certaines institutions publiques ou privées.

En fait il n'y a pas de règle précise pour la constitution d'un partenariat local. Les initiatives de création de partenariat local peuvent venir des municipalités, de personnes individuelles ou d'organisations de la société civile.

Les plans de développement locaux qui sont établis par les partenariats locaux sont beaucoup plus précis qu'au niveau régional. Ils sont de véritables plans d'action locaux qui s'encadrent dans des objectifs généraux définis au niveau national ou régional.

Au niveau local la *séparation de pouvoirs/fonctions* (3) est naturellement beaucoup moins formalisée qu'au niveau régional. Elle se fait au sein même du partenariat local et dépend de son niveau d'évolution.

20- Transfert de ressources

Les ressources de l'Etat sont le deuxième objet de transfert dans la décentralisation et une question clé. En effet si le transfert de pouvoir n'est pas accompagné d'un transfert de ressources, la décentralisation risque de rester lettre morte.

Le transfert des ressources concerne en premier lieu les ressources financières. Il y a différentes manières de transférer les ressources financières de l'Etat central vers les instances régionales ou locales:

- ≠ l'une est de transférer la propre source au niveau des instances régionales et locales. Cela concerne notamment les prélèvements sous la forme d'impôts locaux ou régionaux qui peuvent être renforcés par rapport aux prélèvements réalisés au niveau national, par exemple en transférant des impôts directs ou indirects levés jusqu'alors par l'Etat et qui sont désormais levés par les collectivités régionales ou locales. On peut également jouer sur le pourcentage d'impôts collectés au niveau local qui sont renvoyés au niveau central. Par exemple dans certaines provinces du nord de l'Italie, il est établi que 80% des recettes fiscales prélevées au niveau régional restent à la disposition des autorités de la province, ce qui leur donne une grande capacité d'intervention ;
- ≠ le transfert d'enveloppes financières du budget de l'Etat vers le budget des collectivités locales ou régionales suivant des règles préétablies est une autre forme. Ainsi la plupart des municipalités disposent, outre leurs propres ressources issues des impôts locaux, de ressources financières mises à leur disposition par les Etats centraux ;
- ≠ une autre forme tout à fait nouvelle de transfert de ressources est ce que l'on appelle la *subvention globale* (21). Cette forme qui fait l'objet d'une *négociation globale* (21) présente de nombreux avantages en termes de mobilisation locale et de *partenariat vertical*.

L'articulation judicieuse de ces trois formes de transfert financier peut avoir un effet levier de mobilisation de ressources (voir *additionnalité et co-financement* (23)).

En termes quantitatifs, le transfert des ressources financières de l'Etat central vers les niveaux inférieurs doit s'accorder sur certains principes, notamment le principe de la *territorialisation des aides publiques* (22)

Le transfert de ressources peut concerner d'autres types de ressources, en particulier les ressources humaines. Le transfert des ressources humaines vers les niveaux régionaux et locaux, notamment des cadres, est de fait également un élément important de succès de la décentralisation. Très souvent les personnes ayant une formation supérieure sont absorbées par l'administration centrale et ont tendance à rester dans les grandes villes et refuser de s'installer dans les petites villes ou dans les zones rurales.

La difficulté d'accès à certains services dans les zones isolées n'est pas la seule raison de cette attitude. Le peu de possibilité de réalisation professionnelle aux niveaux local ou régional est une autre raison. Comme le prouve l'expérience dans plusieurs pays, une décentralisation bien conduite peut inverser cette tendance, permettant une réalisation professionnelle particulièrement intéressante au niveau local par le contact avec le terrain tout en disposant d'une large marge de manœuvre en termes de propositions et de décisions.

Par exemple dans des pays comme le Portugal ou la Grèce le programme européen de développement rural décentralisé LEADER, permettant la constitution de *partenariats locaux* a impliqué l'installation au niveau local dans zones rurales d'équipes professionnelles composées d'ingénieurs agronomes, économistes, sociologues, ce qui était inimaginable 10 ou 20 années plus tôt.

21 - Subvention globale et négociation globale

La subvention globale est un instrument de transfert des ressources particulièrement intéressant par l'effet levier qu'il peut créer. En effet, contrairement aux autres formes de transfert de ressources financières, la subvention globale fait l'objet d'une négociation entre le niveau supérieur qui est la source du transfert et le niveau inférieur qui est le récepteur du transfert. Cette négociation porte sur un programme global conçu au niveau récepteur et sur son financement dans sa globalité par le niveau supérieur.

Cette négociation a nécessairement un caractère global dans le sens où c'est le programme dans sa globalité qui est discuté et éventuellement revu avant de faire l'objet d'un accord de financement. Les modalités de fonctionnement des subventions globales sont en général définies au niveau national ou supranational (fédéral, européen, etc.).

22- Territorialisation des aides publiques

La territorialisation des aides publiques consiste à appliquer aux territoires le principe de la subsidiarité au niveau des ressources financières et donc à attribuer à chaque niveau les ressources nécessaires pour résoudre les problèmes qui peuvent être résolus à ce niveau. C'est un principe général qui sert de guide dans les transferts de ressources.

23- Additionnalité et co-financement

On entend par additionnalité des financements ou co-financement le fait qu'un projet au niveau local puisse bénéficier de divers types de financements complémentaires (autofinancement, autres financements privés locaux ou non locaux, financements publics locaux, régionaux et/ou nationaux).

L'additionnalité permet d'impliquer plusieurs niveaux dans la réalisation d'un projet. C'est pourquoi elle est souvent érigée en principe. Par exemple dans la négociation des subventions globales pour un plan d'action locale, sont souvent définis des taux de co-financement des projets par différents niveaux.

Cette implication de différents niveaux est un élément incitateur du dialogue entre les niveaux et donc un catalyseur dans la construction d'un *partenariat vertical* (24).

24- Partenariat vertical

Si l'idée de partenariat est celle d'engagement collectif autour d'objectifs et/ou d'un projet commun et celle de complémentarité nécessaire pour atteindre ces objectifs ou réaliser ce projet commun (comme défini ci-avant - voir partenariat *horizontal/territorial* (16)), elle peut s'appliquer aussi aux rapports entre les instances des différents niveaux (national, régional, local). En effet ces différentes instances peuvent partager des objectifs et/ou un projet commun, s'engager mutuellement autour de ces objectifs et/ou projets communs et être solidaires et complémentaires pour le réaliser.

Cela peut paraître une situation idéale. En effet en général les objectifs et préoccupations entre les niveaux sont différents et font l'objet de discussions qui peuvent être parfois âpres et ardues. Toutefois par le dialogue et la concertation les objectifs peuvent se rapprocher ou du moins se fédérer, chacun comprenant quel est son rôle spécifique, par rapport à des objectifs plus globaux partagés par tous auxquels chaque niveau participe avec une fonction spécifique. C'est donc là aussi un processus qui se construit avec le temps.

Tous les éléments qui facilitent le dialogue entre les niveaux sont porteurs de partenariat local. Notamment des outils comme la *subvention globale et la négociation globale* (21) ou encore *l'additionnalité des financements* (23) peuvent jouer un rôle clé dans la construction du partenariat vertical. Un autre élément clé est *l'évaluation conjointe* (25), permettant de parler le même langage, et de bien articuler les rôles spécifiques des différents niveaux.

Le partenariat vertical impliquant des partenariats horizontaux aux différents niveaux est un signe de grande maturité dans la décentralisation. Il permet une grande efficacité d'action par la cohésion et la mobilisation qu'il crée à tous les niveaux.

25- Evaluation conjointe

En général les évaluations des programmes et projets sont réalisées par les différents niveaux avec des préoccupations spécifiques et parfois contradictoires, du moins en apparence.

Ainsi les niveaux supérieurs (national, supranational - fédéral ou communautaire -) sont intéressés par une évaluation globale des programmes avec des indicateurs globaux permettant d'avoir une idée d'ensemble de leur impact.

Les niveaux intermédiaires (régional, national) sont plus préoccupés par la réalisation des programmes à leur niveau et sont souvent intéressés par des indicateurs financiers (taux de déboursement, taux de coparticipation, etc.) ainsi que d'autres indicateurs quantitatifs, notamment les indicateurs quantitatifs d'impact.

Enfin le niveau local, plus proche du terrain, est beaucoup plus sensible aux aspects qualitatifs de l'impact du programme. A ce niveau l'évaluation se fait aussi souvent de manière plus informelle et directe.

L'évaluation conjointe est une évaluation qui implique les différents niveaux en prenant en compte les préoccupations et critères d'évaluation de chacun des niveaux. C'est donc une évaluation très riche et porteuse de dialogue. Elle suppose toutefois la mise sur pied d'un langage commun et de critères et indicateurs cohérents les uns avec les autres, ce qui s'avère être une tâche ardue et de longue haleine.