

32373  
**GOUVERNEMENT  
DU SENEGAL**

---

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD)**

---

**REVUE A MI-PARCOURS DU CADRE  
DE COOPERATION DE PAYS  
(CCP 1997 – 2001)**

**DOCUMENT CONJOINT  
PNUD / GOUVERNEMENT**

**Juin 2000**

# SOMMAIRE

-----

|            |                                                                                                 |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|            | <b>INTRODUCTION</b>                                                                             | 1  |
| <b>I</b>   | <b>ANALYSE DU CONTEXTE NATIONAL</b>                                                             | 1  |
|            | 1.1 Performances et politiques macro-économiques                                                | 1  |
|            | 1.2 Indicateurs de développement humain et politiques sociales                                  | 2  |
|            | 1.3 Changements dans l'environnement institutionnel et politique                                | 4  |
| <b>II</b>  | <b>ANALYSE DE LA PERTINENCE DU CADRE DE COOPERATION DE PAYS</b>                                 | 4  |
|            | 2.1 Domaines de concentration du CCP                                                            | 4  |
|            | 2.2 Pertinence du Programme                                                                     | 5  |
| <b>III</b> | <b>ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME</b>                                                   | 6  |
|            | 3.1 Appui à la Lutte Contre la Pauvreté                                                         | 6  |
|            | 3.2 Appui à la Bonne Gouvernance                                                                | 9  |
|            | 3.3 Partenariat avec les agences des Nations Unies                                              | 10 |
|            | 3.4 Analyse du Programme en rapport avec le Cadre de Résultats Stratégiques                     | 10 |
| <b>IV</b>  | <b>ANALYSE DES ARRANGEMENTS RELATIFS A LA GESTION DU PROGRAMME</b>                              | 11 |
|            | 4.1 Approche programme                                                                          | 11 |
|            | 4.2 Exécution Nationale                                                                         | 11 |
|            | 4.3 Mobilisation des ressources et coordination des aides                                       | 12 |
|            | 4.4 Mécanismes de suivi-évaluation                                                              | 14 |
| <b>V</b>   | <b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>                                                           | 14 |
|            | 5.1 Sur l'évolution du contexte national et la pertinence du CCP                                | 14 |
|            | 5.2 Sur la performance du Programme                                                             | 15 |
|            | 5.3 Sur les arrangements relatifs à la gestion du Programme                                     | 16 |
| <b>VI</b>  | <b>ANNEXES</b>                                                                                  |    |
|            | 6.1. Etat d'exécution des recommandations de la précédente revue                                |    |
|            | 6.2 Tableau récapitulatif des actions du Programme au regard du Cadre de Résultats Stratégiques |    |
|            | 6.3. Situation de l'exécution financière du Programme                                           |    |
|            | 6.4. Liste des programmes d'appui/projets mis en œuvre sur les ressources TRAC                  |    |
|            | 6.5 Situation des fonds AEPP/SAT                                                                |    |

## **INTRODUCTION**

Conformément aux directives concernant les nouveaux arrangements en matière de programmation qui ont été adoptés par le Conseil d'Administration du PNUD (décisions 95/22 et 95/23), le Gouvernement du Sénégal et le PNUD ont élaboré le Cadre de Coopération de Pays (CCP) couvrant la période 1997-2001. Ce cadre de coopération, dont la formulation a débuté avec la revue à mi-parcours du 5<sup>e</sup> cycle de programmation (décembre 1995), a été approuvé en septembre 1997.

Dans le cadre des mécanismes de suivi-évaluation retenus par le Gouvernement et le PNUD, il est prévu en Juin 2000, l'examen à mi-parcours du CCP.

Le présent document, élaboré conjointement par le PNUD et le Gouvernement du Sénégal est structuré en cinq parties.

Les quatre premières parties analysent successivement :

- ❑ le contexte national ;
- ❑ la pertinence du Cadre de Coopération de Pays ;
- ❑ la performance du programme de pays ;
- ❑ les arrangements relatifs à la gestion du programme.

La dernière partie présente les conclusions et recommandations.

La présente revue à mi-parcours du CCP se propose ainsi (i) d'évaluer le programme sur la base des réalisations, de la pertinence vis-à-vis des priorités actuelles du Gouvernement et des grandes orientations du PNUD ; (ii) de proposer des ajustements éventuels pour le programme en cours et aussi de jeter les bases de la programmation du VII<sup>e</sup> cycle en indiquant les grands axes de la coopération future PNUD-Gouvernement.

## **I ANALYSE DU CONTEXTE NATIONAL**

Le Cadre de Coopération de Pays actuel (qui correspond au VI<sup>e</sup> cycle de coopération PNUD/Sénégal) a été mis en œuvre dans un contexte marqué par trois éléments majeurs : (i) la poursuite des réformes engagées à la suite de la dévaluation du franc CFA en 1994, (ii) l'amélioration notable des performances macro-économiques du Sénégal dans un contexte de renforcement du processus de démocratisation ; (iii) une détérioration simultanée d'un certain nombre d'indicateurs sociaux tendant à prouver une aggravation de la pauvreté dans le pays.

### **1.1 Performances et politiques macro-économiques**

Depuis la dévaluation du franc CFA intervenue en 1994, l'économie sénégalaise a renoué avec la croissance, estimée au taux moyen de 5,2% sur la période 1996-1999. Cette performance, impulsée essentiellement par les secteurs secondaire et tertiaire, a été, en partie, limitée par les délestages répétés dans la distribution de l'énergie au cours de l'année 1999. Par ailleurs, le secteur agricole qui constitue la source principale de revenu d'environ 60% de la population, connaît un rythme de croissance plus modéré voire négatif.

De manière générale, l'inflation a été maîtrisée à moins de 3% par an depuis 1996. Mesurée par l'Indice Harmonisé des Prix à la Consommation (IHPC) en vigueur au sein de l'UEMOA, l'inflation aura été de seulement 0,8% au cours des douze derniers mois, à compter du mois d'avril 1999.

Les finances publiques ont enregistré des évolutions favorables grâce à l'augmentation des recettes ordinaires, à la maîtrise des dépenses courantes et à l'appui financier de la communauté internationale. Le solde budgétaire (base engagement et dons inclus) est passé d'une position déficitaire de -1,9% du PIB en 1994 à une position excédentaire estimée à 0,55% en 1998. Le ratio dépenses ordinaires / recettes fiscales est passé de 96% en 1995 à 71% en 1998.

Les composantes de la balance des paiements restent marquées par des soldes déficitaires, à l'exception des transferts sans contrepartie et pour certaines années, des flux de capitaux. Cette situation s'explique par la permanence de facteurs structurels (faible compétitivité de la production manufacturée locale, insuffisante diversification des exportations). La balance des services a connu une nette amélioration (performances du tourisme, remises de dettes substantielles accordées par le Club de Paris).

En matière d'endettement, l'Etat a mis l'accent sur la mobilisation des ressources extérieures à des conditions fortement concessionnelles. Fin décembre 1999, l'encours de la dette extérieure était estimé à 66 % du PIB. La structure de la dette reste dominée par la partie multilatérale (62,7%) tandis que la dette bilatérale représente 33,1%. Le ratio du service de la dette sur les recettes publiques s'est amélioré (30% en 1997 ; 19,6% en 1998 ; 17,4% en 1999). Il en est de même du service de la dette, par rapport aux exportations (18,7% en 1997 à 11,1% en 1998). Le Sénégal sera probablement confirmé sous peu comme Pays Pauvre Très Endetté et pourrait alors bénéficier d'annulations plus substantielles de sa dette au titre de l'Initiative HIPC.

D'importantes réformes ont été initiées au titre de la Facilité d'Ajustement Structurel Renforcée. Le Document Cadre de Stratégie de Croissance pour la Lutte Contre la Pauvreté sera la référence pour l'approfondissement des réformes (libéralisation du secteur de l'énergie ; promotion du secteur privé ; harmonisation des politiques fiscales et douanières au sein de l'UEMOA). Sur ce dernier point, un nouveau pas a été franchi avec l'entrée en vigueur du Tarif Extérieur Commun (TEC) et l'instauration de la libre circulation au sein de l'Union des produits originaires agréés depuis Janvier 2000.

## **1.2 Indicateurs de développement humain et politiques sociales**

### **1.2.1 Caractérisation sociale sommaire**

Le Sénégal continue de figurer parmi les pays présentant l'Indice de Développement Humain (IDH) le plus faible (153<sup>e</sup> sur 175).

Selon les dernières enquêtes de l'ESAM de 1994, plus de la moitié des sénégalais (65%) vivent en dessous du seuil de pauvreté, défini sur la base d'un dollar EU par jour et par personne. La pauvreté qui touche surtout le milieu rural et les zones péri-urbaines, est également plus accentuée chez les femmes et les jeunes.

Dans le domaine de *l'éducation*, le taux de scolarisation dans le primaire est estimé à 62% en 1998. L'écart entre garçons (68% en 1998) et filles (56%) reste sensible. *L'analphabétisme* touche encore 60% de la population âgée de 20 ans et plus et près de quatre femmes sur cinq (78%).

En matière de *santé*, la quasi-totalité des indicateurs sont en deçà des normes de l'OMS. Les résultats de l'EDS III publiés en 1997, ont montré que la mortalité infanto-juvénile a connu une augmentation de 8 points par rapport à la période 1988-1992. Elle est près de deux fois plus importante en milieu rural (165/1000) qu'en milieu urbain (89/1000). Seulement, 45% de la population ont accès à l'eau potable. La *malnutrition* touche surtout les enfants de 0 à 5 ans (22%) et les femmes en âge de procréer (15%).

Le *chômage* demeure important. L'ESP indique un taux de chômage moyen de 10,6% (8,8% pour les femmes et 11,5% pour les hommes) qui atteint des niveaux très élevés parmi les jeunes et en milieu urbain (24,5% pour les hommes et 21,6% pour les femmes).

### **1.2.2 Stratégies et politiques publiques mises en œuvre**

Dans le cadre des orientations du IX<sup>e</sup> Plan intitulé « Compétitivité et Développement Humain Durable », le Gouvernement décrit sa stratégie de réponse au défi de la pauvreté et de la demande sociale par un ensemble de politiques et réformes.

Une nouvelle stratégie a été élaborée dans le secteur de l'éducation avec le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF 1998-2008). Les objectifs visés portent notamment sur : l'atteinte d'un taux de scolarisation dans l'enseignement primaire de 75% en 2001, en agissant en particulier sur la scolarisation des filles ; la réduction de l'analphabétisme de 5% par an afin d'atteindre un taux de 36% à l'horizon 2004.

Dans le secteur de la santé, le Plan National de Développement Sanitaire et Social (PNDSS 1998-2007) est mis en œuvre à travers le Programme de Développement Intégré de la Santé (PDIS 1998-2002).

Une Politique Nationale de l'Emploi et un Plan d'Action pour l'Emploi ont été également adoptés, respectivement en 1997 et en 1998. Un Programme prioritaire d'investissements a été élaboré pour conduire à la constitution d'un système d'information sur le marché de l'emploi, au renforcement du contenu en emploi des projets d'investissements publics et à la mise sur pied d'un Fonds National d'Action pour l'Emploi.

La mise en œuvre du Plan d'Action de la Femme constitue également un élément important initié au cours de la période, pour améliorer le statut social et économique des femmes et corriger les situations de discrimination (scolarisation, accès à l'emploi et aux responsabilités).

Enfin, conscient de la nécessité de coupler les actions sectorielles et transversales et de disposer d'un cadre stratégique global de lutte contre la pauvreté dans un contexte de Bonne Gouvernance, le Gouvernement a validé un Programme de Lutte contre la Pauvreté (PLP) en décembre 1997, et un document de Politique Nationale en matière de Bonne Gouvernance. Ce programme et ce document ont été présentés à la 4<sup>ème</sup> Réunion du Groupe Consultatif pour le Sénégal, tenue au mois d'avril 1998, afin de mobiliser les partenaires autour des priorités retenues.

Le Système des Nations Unies au Sénégal, y compris les Institutions de Bretton Woods, apporte de façon coordonnée son appui à la réalisation des politiques et programmes susmentionnés. Dans ce cadre, l'action de plaidoyer du Système a été significative dans la formulation et la mise en œuvre des différents programmes sectoriels, chaque agence jouant un rôle d'impulsion et de renforcement des capacités nationales selon son mandat. L'impact de ces différentes initiatives est amplifié à

travers, à la fois le système de Coordonnateur Résident et la coordination élargie à l'ensemble de la communauté internationale par le biais du mécanisme de coordination thématique. Par ailleurs, deux outils stratégiques de coordination inter-agences ont été élaborés : le CCA (Common Country Assessment) et l'UNDAF (le Plan-Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies) qui est en train d'être mis en œuvre.

### **1.3 Changements dans l'environnement institutionnel et politique**

Le Sénégal connaît, depuis le milieu des années 90, un renforcement du processus de démocratisation (plus grande liberté de presse ; présence de plus en plus marquée de la société civile). D'importantes réformes institutionnelles ont été mises en œuvre, notamment l'approfondissement de la politique de décentralisation. La réforme de 1996 - qui a érigé les régions en collectivités locales - a procédé au transfert de neuf domaines de compétence à ces nouvelles collectivités. Des Agences Régionales de Développement (ARD) ont été créées dans chaque région. Une Agence pour le Développement Municipal a été mise sur pied au niveau national afin de mettre en œuvre la réforme des finances locales et les programmes prioritaires d'investissements et d'ajustement municipal.

Au niveau du pouvoir législatif, une nouvelle Chambre – le Sénat - a été mise en place en 1998.

L'installation de la Cour des Comptes en 1999 (loi organique du 17 février 1999) représente une autre réforme importante dans la perspective d'une meilleure gouvernance.

Enfin, les élections présidentielles de février-mars 2000 sont venues conforter la démocratie sénégalaise en conduisant à une alternance politique. Le gouvernement de coalition, qui vient à peine d'être mis en place, s'est en particulier donné pour priorités la lutte contre la pauvreté, la résolution du conflit casamançais, l'insertion professionnelle des jeunes et la lutte contre la corruption.

## **II ANALYSE DE LA PERTINENCE DU CADRE DE COOPERATION DE PAYS**

### **2.1 Domaines de concentration du CCP**

Sur la base des conclusions de l'Etude Prospective Sénégal 2015, le IXe Plan de Développement Economique et Social a identifié cinq défis majeurs : (i) la compétitivité de l'économie nationale ; (ii) l'aménagement d'un espace attractif ; (iii) la mise en place d'un Etat-stratège ; (iv) le développement humain ; (v) le développement durable. Pour relever ces défis, dix orientations ont été dégagées à partir de cinq axes stratégiques relatifs à la productivité globale de la nation, la dynamique de responsabilité et de solidarité, le système éducatif, l'essor urbain, l'économie rurale et la coopération internationale.

Se fondant sur les orientations stratégiques et les priorités du Gouvernement, le CCP se concentre dans deux domaines :

- la lutte contre la pauvreté
- la bonne gouvernance

Les priorités d'actions retenues sont indiquées dans l'encadré ci-après :

#### **APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE**

- 1) ***Création d'emplois et génération de revenus pour les couches les plus pauvres*** : l'assistance doit se traduire par (i) le ciblage des secteurs porteurs, (ii) la promotion d'un environnement favorable pour créer des emplois et générer des revenus en milieu péri-urbain et en zone rurale, (iii) l'exploitation du potentiel rural - naturel et humain – sur la base d'une « approche terroirs » et d'un objectif de préservation de l'environnement ;
- 2) ***Amélioration de la couverture sociale des populations les plus vulnérables*** : le CCP met l'accent sur l'amélioration de la qualité des infrastructures et des services de base en matière de santé, d'alimentation en eau potable et d'éducation de base.
- 3) ***Renforcement des capacités nationales dans la lutte contre la pauvreté*** : Le CCP insiste sur le renforcement des capacités nationales de pilotage et la mise en place d'un cadre de concertation locale et une collaboration soutenue entre les structures décentralisées (collectivités locales, communautés villageoises, ONG, etc... )

#### **APPUI AU PROGRAMME NATIONAL DE BONNE GOUVERNANCE**

- 1) ***Amélioration de l'efficacité de la Fonction Publique*** : l'assistance est orientée vers la formulation d'un programme de réforme de la fonction publique et un appui – en partenariat avec la Banque Mondiale, – à la mobilisation de ressources de financement ;
- 2) ***Renforcement des capacités de gestion économique*** : Il est prévu dans le cadre du CCP, un appui du PNUD, en partenariat avec la Banque Mondiale et le FMI, axé sur quatre domaines : (i) renforcement des capacités des ministères techniques en matière d'identification, d'évaluation et de gestion des programmes et projets, (ii) rationalisation du cadre institutionnel de la programmation des investissements publics au niveau du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, (iii) amélioration de la gestion et de la coordination de l'aide, (iv) préparation et organisation de consultations sectorielles avec les partenaires au développement du Sénégal.
- 3) ***Mise en œuvre de la décentralisation*** : l'assistance du PNUD devrait appuyer le processus de décentralisation en facilitant la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans et programmes régionaux et locaux de développement.

## **2.2 Pertinence du Programme**

\* Les domaines de concentration du CCP ainsi que ses objectifs adoptés en 1997 étaient bien conformes aux orientations stratégiques et priorités du Gouvernement sénégalais. Cette pertinence est encore aujourd'hui plus évidente compte tenu de l'affirmation croissante, au sein des priorités de l'action publique, des thèmes transversaux de la gouvernance et de la lutte contre la pauvreté.

Les deux programmes retenus poursuivent ensemble les objectifs de réalisation d'une croissance forte et durable, de satisfaction des besoins humains de base, d'approfondissement de la démocratie et de développement durable.

Toutefois, le choix d'engager l'assistance autour de deux programmes nationaux bâtis autour de thèmes à la fois complexes et sensibles, nécessite à la fois un engagement continu du Gouvernement, une mobilisation plus poussée des différents partenaires au développement et un meilleur ciblage des actions.

\* Dans ce sens et pour une plus grande efficacité et visibilité de l'assistance du PNUD, **il est recommandé** de procéder à certains ajustements.

- S'agissant de l'appui à la lutte contre la pauvreté, la rationalisation de la grille d'objectifs/résultats doit provenir (i) d'une allocation prioritaire de ressources aux populations les plus démunies des zones d'intervention, par le biais de programmes d'action avec une concentration régionale ; (ii) d'un renforcement des actions de soutien au pilotage du Programme National.

- En ce qui concerne l'appui à la bonne gouvernance, il est suggéré d'éviter des interventions trop « sectorialisées ». L'appui du PNUD devrait s'effectuer en amont autour de thèmes transversaux :

(a) Affinement, coordination, suivi, mise en œuvre du Programme National de Bonne Gouvernance ;

(b) Renforcement des capacités de gestion économique et financière et de coordination des aides pour une grande transparence de la gestion publique (appui à la formulation du Cadre de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté « PRSP » ; appui à l'harmonisation des procédures de gestion et à la rationalisation de l'aide – revue des mécanismes de suivi-évaluation des projets et soutien à la mobilisation des ressources - ; appui à la Cour des Comptes pour la lutte contre la corruption) ;

(c) Renforcement des institutions démocratiques et promotion du dialogue national (appui au Parlement ; appui à la Justice ; développement de la diffusion publique de l'information économique et sociale).

Selon les priorités indiquées ci-dessus, l'assistance pourrait être mise en œuvre pour une durée limitée (18 mois) qui tienne compte du contexte politique actuel et des délais qui seront nécessaires pour l'affinement d'un programme national de gouvernance. L'année 2001 sera ainsi employée à l'exécution des activités retenues.

- En parallèle et pour les deux domaines considérés, le PNUD doit renforcer son soutien au niveau de la formulation, de l'application et du suivi-évaluation des politiques publiques concernées.

### **III ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME**

#### **3.1. Appui à la Lutte Contre la Pauvreté**

##### **3.1.1 Le Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvreté (PELCP)**

\* L'appui du PNUD à la lutte contre la pauvreté se concrétise principalement par la mise en œuvre du Programme Elargi de Lutte contre la Pauvreté (SEN/97/003 «PELCP»). Le budget du PELCP est de 7,42 millions dollars EU pour 3 ans. Approuvé en mai 1998, il a débuté ses activités en août 1998 autour des cinq sous programmes suivants : (1) l'amélioration des revenus des populations ; (2) l'amélioration des conditions de vie des populations ; (3) l'aménagement et la gestion de l'espace rural de Bambey dans une dynamique d'échanges ville-campagne ; (4) la promotion économique des femmes ; (5) la mise en place d'une capacité de coordination et de pilotage du Programme National de Lutte Contre la Pauvreté.

L'appui que le PNUD apporte en vue de lutter contre la pauvreté se fait à deux niveaux. D'abord au niveau national, le PELCP vise en effet à promouvoir un cadre de concertation, de décision et de suivi-évaluation du programme national de lutte contre la pauvreté, avec notamment la mise en place des structures prévues aussi bien au niveau central qu'au niveau des régions. Ensuite au niveau opérationnel à travers des actions d'appui ciblées sur les quatre régions de concentration retenues (Tambacounda, Diourbel, Saint-Louis et la périphérie de Dakar). L'accent est mis sur les zones rurales, les villes ou quartiers les plus démunis, tout en privilégiant les groupes vulnérables (développement de la micro-entreprise, élaboration de programmes locaux de développement, renforcement des capacités des acteurs locaux, mobilisation des ressources, ...).

#### ❖ Principales actions réalisées

a) L'appui aux micro et petites entreprises a concerné, pour le moment, la réalisation de huit sessions de formation technique (cuirs et peaux, agro-alimentaire, tissage et teinture) qui ont touché en tout 250 femmes. La formation de 12 apprentis en menuiserie/sculpture et de 6 chefs d'ateliers est également en cours. La stratégie de promotion des micro et petites entreprises est en cours d'élaboration. Les mécanismes de création et de développement des MPE au niveau local et les outils d'accueil et d'orientation des promoteurs sont encore à l'état de projet. Il n'existe pas encore de situation de référence sur les MPE des quatre régions d'intervention.

b) Le déficit constaté en amont du processus d'appui aux activités génératrices de revenus s'est traduit par un démarrage tardif des actions de micro-financement. Toutefois, des actions d'information et de formation nécessaires à la pérennisation de telles activités ont été réalisées. Il convient d'ajouter à cela, la lenteur liée au circuit d'approbation, de passation et d'exécution des marchés. 16 projets ont été financés par le PELCP à travers le Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL). D'autres opérations susceptibles d'avoir un effet sur les revenus des populations et portant notamment sur la multiplication des semences dans le département de Bambey, ont été également initiées au profit de 16 groupements villageois.

c) En ce qui concerne l'appui à l'Amélioration des conditions de vie et à la Promotion économique des femmes, les actions menées ont porté sur la sensibilisation (restructuration foncière, sécurité urbaine, micro-finance, pauvreté et artisanat, genre et développement, prévention du sida). Les activités d'appui au développement des structures communautaires viennent de démarrer.

d) Le PELCP a réalisé pour l'instant deux projets de micro-réalisations structurantes, localisés à Pikine Guinaw Rails, (réhabilitation de deux écoles élémentaires, assainissement du site de Gorée et mise en place d'un système de ramassage des ordures ménagères). Le premier projet fait partie des réussites du programme tant par la conformité de l'offre du PELCP à un besoin social prioritaire et clairement exprimé que par la nature du partenariat établi avec l'ONG chargée de la mise en œuvre.

e) A côté de ses interventions ciblées sur les populations pauvres des zones d'intervention, le PELCP a développé d'autres activités portant, pour l'essentiel, sur la formation des agents municipaux, des élus locaux et des « points focaux femmes ». Par ailleurs, des documents de planification ont été élaborés et des études réalisées sur divers thèmes (caisses d'épargne et de crédit, stratégie de communication, initiative 20/20,...).

### ❖ Problèmes rencontrés

En résumé, le PELCP a déroulé avec beaucoup de lenteur ses activités en subissant plusieurs handicaps majeurs :

- a) La volonté du Gouvernement de créer en amont du PELCP, les conditions nécessaires à une concrétisation de l'approche programme telle qu'envisagée initialement n'a pas été matérialisée. Dans ces conditions, les partenaires ont poursuivi la mise en œuvre de leurs programmes et projets de manière autonome.
- b) Les organes de pilotage du Programme National de Lutte Contre la Pauvreté n'ont pas bien fonctionné (retard et irrégularité des réunions du Comité de Pilotage).
- c) Les différentes parties (Gouvernement, PNUD) n'ont pas pris les mesures correctrices qui s'imposaient dès le démarrage du PELCP. Une révision du Document d'Appui au Programme était en effet indispensable pour clarifier et préciser le cadre de référence du PELCP afin de le rendre aisément opérationnel.
- d) Faute d'engagements financiers complémentaires en faveur du Programme National, le PELCP est resté isolé et s'est trouvé face à une situation peu soutenable dans la mesure où, suivant une logique de spécialisation au sein du PNL, le PNUD a concentré l'essentiel de son appui sur des actions de renforcement de capacités.
- e) Le dispositif de gestion du PELCP s'est avéré extrêmement lourd et peu opérationnel. La structuration en sous-programmes s'est notamment accompagnée d'un cloisonnement entre chaque sous-programme.
- f) D'importants retards ont été constatés dans le recrutement du personnel d'assistance technique et dans la mise à disposition des locaux. L'adoption d'une démarche participative a également conduit à rendre caduque la programmation initiale des activités.

### ❖ Appréciation globale de la performance du PELCP

Pour les raisons qui viennent d'être évoquées, les résultats du PELCP apparaissent limités et bien en deçà des attentes au regard des moyens mobilisés, même si l'on tient compte des délais nécessaires pour la mise en place du Programme.

Nonobstant cela, si des mesures d'ajustement sont rapidement mises en œuvre, le PELCP devrait voir ses performances s'améliorer. Les compétences existent, les conditions de travail sont globalement bonnes.

#### **3.1.2 Autres assistances en cours dans le domaine de la lutte contre la pauvreté**

\* Le PNUD et le FENU ont mis sur pied deux autres projets – le Fonds de Développement Local dans la Région de Tambacounda (FDL) et le Projet d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural (PADMIR).

\*\* Le FDL qui est un projet pilote d'une durée de 4 ans vise trois objectifs : (i) valoriser les espaces productifs villageois dans le cadre d'une gestion communautaire des terroirs, (ii) ancrer les

communautés rurales dans leur société en développant la coopération intervillageoise et en améliorant la qualité des services collectifs, (iii) promouvoir la ville de Kédougou en tant que centre secondaire de relais sous-régional dans une perspective de dynamisation des échanges ville-campagne.

**\*\*** Le PADMIR qui vient de démarrer se concentre dans les départements de Kaffrine et Kébémér.

**\*\*** Le bilan actuel du FDL met en évidence un certain nombre de points positifs (Plans Locaux de Développement -PLD- dans 13 communautés rurales ; Plan d'Investissement Communal -PIC- pour la Commune de Kédougou ; établissement d'un partenariat avec un opérateur financier (ACEP) qui a, à ce jour, octroyé 30 millions de FCFA de crédits ; effet fiscal positif : du fait de la liaison entre l'enveloppe attribuée aux communautés et les recettes recouvrées au niveau de la taxe rurale, le taux de recouvrement de cette dernière a atteint pour la première fois des seuils de 95-100% dans certaines communautés).

**\*** Compte tenu des résultats actuels et des opportunités qu'offrent actuellement les ressources humaines et financières disponibles, **il est recommandé** : (i) le réajustement immédiat du DAP « PELCP » (cadre logique concret) en tenant compte du Cadre de Résultats Stratégiques ; (ii) la prolongation du Programme d'Appui en 2001. Cette prolongation, par le biais d'une révision du DAP, devra s'accompagner notamment de la décentralisation de l'appui avec la mise en place d'unités régionales et l'adaptation d'un nouveau dispositif de gestion.

Le Programme devra clairement orienter ses ressources vers des activités ayant un impact direct sur les populations cibles, négociées avec elles et bâties sur des partenariats durables.

### **3.2. Appui à la bonne gouvernance**

**\*** A la suite de concertations entre les principaux départements ministériels impliqués (Décentralisation, Modernisation de l'Etat, Justice, Intérieur, Recherche Scientifique, Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan), une première version du document du Gouvernement sur la Bonne Gouvernance a été présentée à la réunion du Groupe Consultatif, tenue à Paris en avril 1998. Toutefois, le document n'a pas fait l'objet d'une appropriation par tous les acteurs de développement. La finalisation du programme national accuse ainsi un retard considérable.

Dans un contexte politique délicat, la composante Bonne Gouvernance du CCP a dans l'ensemble peu évolué.

Les actions de soutien à la décentralisation connaissent un début d'exécution avec le démarrage récent du PADMIR.

Hormis les appuis fournis pour l'enquête sur la qualité du service public et la concertation nationale, les autres volets ont connu une évolution très limitée.

Une version provisoire du DAP a été préparée en 1999. Dans ce contexte, **il est recommandé** de finaliser rapidement la formulation de l'assistance envisagée et de démarrer les activités.

### 3.3 Partenariat avec les agences des Nations Unies

\* Suivant les recommandations de la revue 1995, le CCP a prévu une utilisation plus poussée des compétences des agences des Nations Unies dans le but de renforcer l'exécution nationale.

Dans ce sens, le PELCP a largement répondu à ce principe. L'implication des agences du Système des Nations Unies a posé toutefois des problèmes. Au niveau du PELCP, des délais très importants ont été nécessaires pour aboutir à la signature des lettres d'accord.

\* Pour renforcer ce partenariat, **les recommandations** suivantes sont formulées :

- les délais pour la signature des lettres d'accord doivent être raccourcis ;
- l'harmonisation des interventions entre l'ONUDI et le BIT en matière d'appui à la promotion de la micro et petite entreprise (PELCP) ;
- la définition des domaines et modalités d'appui de la FAO ;

### 3.4 Analyse du Programme en rapport avec le Cadre de Résultats Stratégiques (CRS)

Le cadre de résultats stratégiques, constitue un nouveau système de gestion axé sur les résultats. Le premier cadre élaboré en octobre 1999 a été actualisé en janvier 2000.

Globalement, l'année 99 a été caractérisée par le démarrage effectif des activités opérationnelles du programme d'appui du PNUD à la lutte contre la pauvreté. Ce programme d'appui constitue de par ses éléments (objectifs, résultats) la première trame du CRS ; la seconde étant le programme d'appui à la bonne gouvernance qui est au stade de formulation.

La contrainte majeure rencontrée dans la réalisation des produits découle du dilemme existant entre l'urgente nécessité de soutenir, au profit des pauvres, des activités génératrices de revenus et la priorité à accorder à la couverture des besoins prioritaires en termes de (i) renforcement des capacités locales (formation des bénéficiaires, mise en place d'instruments de planification locale dans le contexte de la décentralisation) ; (ii) réalisation d'ouvrages structurants de base.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner l'insuffisance des structures de financement au niveau local.

Dans ce contexte, les activités ont été, pour l'essentiel, articulées autour du renforcement des capacités locales combiné avec la mise en place de micro-projets générateurs de revenus.

\* Des synoptiques de suivi du CRS ont été élaborés et trois Clusters « Pauvreté et Genre », « Gouvernance » et « Environnement » ont été mis en place. **Il est recommandé** le renforcement de ces initiatives par une meilleure coordination du Programme.

## **IV ARRANGEMENTS RELATIFS A LA GESTION DU PROGRAMME**

### **4.1 Approche programme**

\* L'approche programme suppose un engagement des partenaires dès l'étape de formulation d'un programme national. Elle doit s'accompagner d'un système de suivi/évaluation performant.

La mise en œuvre de l'approche programme s'est faite avec quelques difficultés : la formulation des deux programmes nationaux concernés par le cycle actuel de programmation a démontré que les institutions cibles chargées de piloter ces exercices ne disposent pas de toutes les capacités permettant d'assurer : (i) la définition et la hiérarchisation des priorités ; (ii) l'établissement de la programmation des activités opérationnelles, (iii) la budgétisation des programmes (iv) la mobilisation des ressources.

Paradoxalement, le PELCP a enregistré une tendance au cloisonnement des différents sous-programmes. Les efforts de l'unité de coordination (SP5) pour assurer une communication régulière entre les sous programmes n'ont pas empêché ceux-ci de développer des logiques de projets confortés par des ancrages ministériels propres.

\* Compte tenu des difficultés rencontrées, il est recommandé le renforcement des capacités nationales dans la formulation des politiques au double niveau du plaidoyer et de la coordination pour impulser l'engagement des partenaires dans le sens de l'approche-programme.

### **4.2 Exécution nationale :**

\* L'application de l'exécution nationale dans ses grandes lignes n'a pas posé de problèmes majeurs. Toutefois, la faible maîtrise des procédures, le retard enregistré dans la mise en place du manuel de procédures spécifique au PELCP, la lenteur relative aux circuits de passation et d'exécution des marchés, ainsi que les défaillances au niveau du suivi-évaluation, ont ralenti la vitesse d'exécution du programme. Par ailleurs, la complexité du dispositif de gestion du programme qui s'est traduit par une multiplication de centres de responsabilité, a largement contribué à l'allongement des procédures.

Un problème spécifique lié à la gestion du personnel est à noter (question de la fiscalité sur les salaires). Ce problème risque de se poser à l'occasion de chaque renouvellement des contrats.

\* En ce qui concerne l'appui du Bureau local du PNUD, un effort important a été déployé pour améliorer la coordination et le suivi-évaluation du Programme. Les initiatives prises ont conduit à l'élaboration et à l'application d'un Cadre de Résultats Stratégiques (CRS), ainsi que l'organisation de « cluster » tous les deux mois.

\* Au niveau des apports en personnel, on constate que l'utilisation des Volontaires des Nations Unies (VNU) est plutôt un succès.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner que les échanges Sud-Sud au titre de la Coopération Technique entre Pays en Développement (CTPD), qui devaient être développés dans le cadre du CCP 1997-2001, sont restés très limités.

Pour l'approfondissement de l'exécution nationale, **il est recommandé :**

- la diffusion du manuel ad hoc du PELCP et la mise en place de procédures de suivi-évaluation ;
- la réalisation d'opérations de consolidation financière en fin de mois (PNUD/PELCP) ;
- l'adoption de solutions pérennes au problème des contrats du personnel ,
- le renforcement du partenariat avec le Programme VNU et le développement de la CTPD ainsi que la promotion du mécanisme TOKTEN.

#### **4.3. Mobilisation des ressources et coordination des aides :**

##### **4.3.1 Mobilisation des ressources au niveau du CCP**

\* Le CCP a été basé sur une stratégie de mobilisation de ressources à deux paliers : (i) mobilisation effective des ressources internes du PNUD (TRAC, FENU, UNSO, FEM, Réseau Afrique 2000,...) ; (ii) mobilisation de financements complémentaires d'autres partenaires au développement. Par ailleurs, le CCP a clairement positionné le PNUD dans un rôle de catalyseur pour la mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des programmes nationaux.

Les actions engagées jusqu'à présent ont permis d'accroître substantiellement les ressources du programme. Cette augmentation provient pour l'essentiel de l'accroissement des dotations du FENU dans le cadre du FDL et du PADMIR.

Les ressources de base du PNUD mises à disposition au démarrage du programme s'élevaient à 12,55 millions de dollars EU. Les autres ressources administrées par le PNUD et rendues disponibles pour le 6<sup>e</sup> cycle ont été évaluées à 5,68 millions de dollars EU au moment de l'adoption du CCP. Le total des ressources mobilisées était donc de 18,2 millions de dollars EU.

L'évolution de la mobilisation des ressources témoigne d'un effort important, puisque les ressources mobilisées totalisent actuellement 34 millions de dollars EU (les fonds FENU sont passés de 3,6 millions de dollars EU à 14,7 millions de dollars EU).

On doit souligner que le PELCP est en train de concrétiser des partenariats (African Development Foundation, Africare) qui devraient se traduire par la mobilisation de ressources complémentaires.

##### **4.3.2 Exécution financière du Programme**

\* Les programmes d'appui et projets mis en œuvre conduisent (cf 6.3 annexe 3) à un engagement de 13,527,542 dollars EU sur les fonds TRAC soit 96% des ressources mobilisées. Cela se traduit par un disponible de 516,000 dollars EU pour la programmation.

Il convient de noter que les autres ressources mobilisées (FENU, FEM, UNSO...) ont été totalement engagées.

\* Les engagements sur les fonds TRAC concernent, pour l'essentiel, la lutte contre la pauvreté dont les dépenses effectives représentent, pour les exercices 98 et 99, 28% du total des approbations. A cet égard, et compte tenu du retard déjà décrit dans la mise en œuvre du PELCP et dans le démarrage de l'Appui à la Bonne Gouvernance, **il est recommandé** une reprogrammation des ressources pour couvrir les activités du PELCP jusqu'en Décembre 2001 et le démarrage du DAP «Bonne Gouvernance».

#### **4.3.3 Appui à la mobilisation des ressources pour la réalisation des programmes nationaux**

##### **Lutte contre la pauvreté**

\* L'appui du PNUD a permis la réalisation d'une étude relative à un « *programme d'investissements prioritaires (PIP)* » ciblé sur 45 collectivités locales (10 communes et 35 communautés rurales). La Table Ronde des bailleurs de fonds, prévue initialement en 1999 pour mobiliser le financement du PIP, n'a pu être réalisée.

\* En vue de la mobilisation d'autres ressources, **il est recommandé** la finalisation du PIP qui offre la double perspective d'un engagement ferme du Gouvernement – qui doit être confirmé dans le cadre de la préparation du Budget 2001 - à financer une partie du PIP et à mobiliser des ressources extérieures grâce à la tenue d'une **Table Ronde des Bailleurs de Fonds prévue pour le 2<sup>e</sup> semestre 2000.**

##### **Bonne gouvernance**

En ce qui concerne le Programme Gouvernance, le retard de sa mise en œuvre s'est traduit par une absence de mobilisation de ressources si l'on excepte celles relatives au FDL et au PADMIR.

D'importantes ressources sont cependant canalisées – particulièrement au profit de la décentralisation et de la justice – dans le cadre des procédures de programmation propres à chacun des bailleurs de fonds.

De manière générale, le rôle du PNUD comme instrument de mobilisation des ressources n'est pas toujours bien compris.

#### **4.3.4 Coordination des aides**

\* Dans l'ensemble, la coordination s'est consolidée grâce aux groupes thématiques qui ont été constitués. Toutefois, la programmation conjointe, en référence à la mise en œuvre de l'UNDAF, n'est pas encore effective.

Le Bureau du PNUD joue un rôle important à travers les réunions organisées par le Coordonnateur Résident (réunions mensuelles des Chefs d'Agences ; réunions bimestrielles de coordination des partenaires au développement avec la Banque Mondiale).

\* Plusieurs groupes thématiques et/ou groupes de travail inter-agences ont été mis en place. La périodicité et l'importance des activités réalisées varient sensiblement selon les groupes, mais le système constitue globalement un point d'ancrage pour améliorer la coordination des aides au niveau de chacun des secteurs ou domaines concernés.

\* Aucun groupe thématique n'a été constitué sur les thèmes transversaux de la lutte contre la pauvreté d'une part, et la bonne gouvernance d'autre part. Le PNUD pourrait à cet égard, jouer un rôle de premier plan.

#### 4.4 Mécanismes de suivi/évaluation

\* Le comité mixte PNUD/Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, prévu pour le suivi du CCP, n'a pas été constitué. Les *revues techniques annuelles* également prévues n'ont pas eu lieu. De la même manière, les instances de pilotage du PELCP fonctionnent de manière irrégulière (réunions du Comité de pilotage).

\* On doit cependant souligner l'effort engagé par le bureau du PNUD en vue d'améliorer le suivi/évaluation du programme à travers l'application des nouvelles dispositions relatives au Cadre de Résultats Stratégiques (CRS). Des synoptiques de suivi du Cadre de Résultats Stratégiques ont été élaborés et Trois Clusters mis en place : « Pauvreté et genre », « Gouvernance », « Environnement ». Le principe de réunions bimestrielles des « clusters » a été retenu. Ces réunions, qui s'accompagnent de visites de terrain, constituent une opportunité essentielle pour favoriser l'information et l'évaluation périodiques des actions engagées.

Pour renforcer réellement les mécanismes de suivi/évaluation, **il est recommandé** : (i) la réunion régulière des Comités de Pilotage ; (ii) la poursuite des réunions de « clusters » et la mise en place d'un tableau de bord synthétique physique et financier articulé autour des objectifs et des résultats ; (iii) des rencontres périodiques PNUD/DCEF/DP/DDI pour le suivi physique et financier du programme (mobilisation des ressources, application des procédures d'exécution nationale, mise en place du suivi-évaluation....).

## V CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 5.1 Sur l'évolution du contexte national et la Pertinence du CCP

| Conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Les deux domaines de concentration retenus demeurent pertinents en référence aux priorités actuelles du Gouvernement et aux orientations du PNUD. Toutefois, le choix d'engager l'assistance du PNUD autour de deux programmes nationaux relatifs à des thèmes aussi complexes que sensibles nécessite à la fois un engagement continu du Gouvernement, une mobilisation plus poussée des différents partenaires de développement autour des Programmes Nationaux et un meilleur ciblage des actions. | <p>Pour une plus grande efficacité et visibilité de l'assistance du PNUD, procéder à certains ajustements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● En ce qui concerne l'appui à la lutte contre la pauvreté, rationaliser la grille d'objectifs/résultats à travers (i) une allocation prioritaire des ressources aux populations les plus démunies par le biais de programmes d'action au niveau de chaque zone (ii) un renforcement des actions de soutien au pilotage du Programme National.</li> <li>● S'agissant de l'appui à la bonne gouvernance, concentrer l'assistance sur : (a) l'affinement, la coordination, le suivi et la mise en œuvre du Programme National de Bonne Gouvernance ; (b) le renforcement des capacités de gestion économique et financière et de coordination des aides / la transparence de la gestion publique ; (c) le renforcement des institutions démocratiques et la promotion du dialogue national.</li> </ul> |

## 5.2 Sur la Performance du Programme

| Conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>* Pour l'Appui à la Lutte Contre la Pauvreté, à travers le PELCP</b>, les résultats apparaissent limités et bien en deçà des attentes au regard des moyens mobilisés.</p> <p>En effet, le PELCP a déroulé avec beaucoup de lenteurs ses activités en subissant plusieurs handicaps majeurs :</p> <p>(a) la volonté du Gouvernement de créer, en amont du PELCP, les conditions nécessaires à une concrétisation de l'approche programme n'a pas été matérialisée. Les partenaires ont poursuivi la mise en œuvre de leurs programmes et projets de manière autonome et le PELCP s'est trouvé isolé ;</p> <p>(b) les organes de pilotage du Programme National de Lutte contre la Pauvreté n'ont pas bien fonctionné ;</p> <p>(c) les différentes parties (Gouvernement, PNUD) n'ont pas pris les mesures correctrices qui s'imposaient dès le démarrage du PELCP (révision du Document d'Appui au Programme).</p> <p>- A présent, le PELCP dispose de points forts qu'il convient désormais de valoriser en réadaptant le dispositif de gestion du PELCP, qui s'est avéré extrêmement lourd et peu opérationnel (ressources humaines de qualité, bonnes conditions de travail, instruments de planification décentralisée élaborés, formation professionnelle, FAIL, multiplication de semences, micro-réalisations,...)</p> <p><b>* Pour l'Appui à la Bonne Gouvernance</b>, les actions ont peu évolué. Les actions de soutien à la décentralisation connaissent toutefois un début d'exécution avec le démarrage récent du PADMIR</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Organisation rapide de la table ronde des bailleurs de fonds sur le PLP</li> <li>● Organisation du fonctionnement régulier des organes de pilotage</li> <li>● Réajustement immédiat du DAP (cadre logique concret en tenant compte du Cadre de Résultats Stratégiques)</li> <li>● Prolongation du Programme d'Appui en 2001 par le biais d'une révision tenant compte notamment, de la décentralisation de l'appui avec la mise en place d'unités régionales et l'adaptation d'un nouveau dispositif de gestion.</li> <li>● Finalisation et mise en œuvre du DAP sur une durée limitée en fonction du contexte politique et des délais nécessaires pour l'affinement du programme national de gouvernance.</li> <li>● En parallèle et pour les deux domaines considérés, le PNUD doit renforcer son soutien au niveau de la formulation, de l'application et du suivi/évaluation des politiques publiques concernées.</li> </ul> |
| <p><b>* L'utilisation des agences spécialisées</b> en qualité d'agences coopératives a enregistré un certain retard</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Renforcement du partenariat avec les agences spécialisées en veillant, notamment, aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les délais pour la signature des lettres d'accord doivent être raccourcis ;</li> <li>- l'harmonisation des interventions entre l'ONUDI et le BIT en matière d'appui à la promotion de la micro et petite entreprise (PELCP) ;</li> <li>- la définition des domaines et modalités d'appui de la FAO.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

### 5.3 Sur les arrangements relatifs à la gestion du Programme

| Conclusions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>* <u>L'approche-programme</u></b></p> <p>La mise en œuvre de l'approche-programme, faute de réunir les conditions appropriées s'est faite avec beaucoup de difficultés.</p> <p><b>* <u>S'agissant de l'exécution nationale</u></b>, son application n'a pas rencontré de problèmes majeurs. Toutefois, la faible maîtrise des procédures, le retard enregistré dans la mise en place du manuel de procédures spécifique au PELCP, la lenteur relative des circuits de passation et d'exécution des marchés ainsi que les défaillances au niveau du suivi-évaluation ont ralenti la vitesse d'exécution du programme.</p> <p>Au niveau des apports en personnel, on constate que (i) l'utilisation des VNU est plutôt un succès ; (ii) le recours à la CTPD a été très limité.</p> <p><b>* <u>En ce qui concerne la mobilisation des ressources</u></b>, les actions engagées jusqu'à présent ont permis d'accroître substantiellement les ressources du programme. Cette augmentation provient pour l'essentiel de l'accroissement des dotations du FENU dans le cadre du FDL et du PADMIR.</p> <p>On doit souligner que le PELCP est en train de concrétiser des partenariats (African Development Foundation, Africare) qui devraient se traduire par la mobilisation de ressources complémentaires.</p> <p><b>* <u>Le niveau d'approbation des programmes</u></b> d'appui/projets atteint, en ce qui concerne les ressources Trac, 96%. Toutefois, l'exécution des dépenses pour le PELCP est encore faible (28% pour les exercices 98 et 99).</p> <p><b>* <u>Dans l'ensemble, la coordination</u></b> s'est consolidée grâce aux groupes thématiques qui ont été constitués. Toutefois, la programmation conjointe, en référence à la mise en œuvre de l'UNDAF, n'est pas encore effective.</p> <p><b>* <u>Aucun groupe thématique</u></b> n'a été constitué sur les thèmes transversaux de la lutte contre la pauvreté d'une part, et la bonne gouvernance d'autre part.</p> <p><b>* <u>Les mécanismes de suivi-évaluation</u></b> n'ont pas bien fonctionné. La mise en place de Cadre de Résultats Stratégiques et les réunions de « clusters » constituent une avancée positive. Il n'en demeure pas moins qu'un outil de suivi-évaluation fondé sur des indicateurs physiques et financiers de résultats fait encore défaut.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Renforcement des capacités nationales dans la formulation et le pilotage des programmes nationaux pour impulser l'engagement des partenaires dans le sens de l'approche-programme.</li> <li>● Finalisation des procédures, diffusion large du manuel ad hoc du PELCP, mise en place de mécanismes de suivi-évaluation ;</li> <li>● Renforcement du partenariat avec le Programme VNU ; développement de la CTPD et promotion du mécanisme TOKTEN</li> <li>● Les recommandations sont identiques à celles de la section 5.2 (Organisation Table Ronde / Réajustement DAP / Démarrage de l'Appui à la Bonne Gouvernance » / Prolongation du PELCP en 2001). Il y a lieu de souligner que l'année 2001 devra constituer une année charnière pour asseoir le dispositif décentralisé recommandé (unités régionales). Elle devra être l'occasion de développer, en fidélisant les partenaires locaux des zones d'intervention, les actions prioritaires relatives en particulier à la formation professionnelle, à l'appui/conseil aux micro-entreprises et au développement local. Cette année devra également être consacrée à la préparation du futur CCP (VII<sup>e</sup> cycle) dans la continuité en référence aux domaines de concentration du cycle actuel.</li> <li>● Renforcement des activités liées à la mise en œuvre concrète de l'UNDAF (rapprochement des programmations).</li> <li>● Création d'un groupe thématique pour la Lutte contre la Pauvreté et pour la Bonne Gouvernance.</li> <li>● Réunions régulières des comités de pilotage ;</li> <li>● Poursuite des réunions de « clusters » et mise en place d'un tableau de bord synthétique physique et financier, articulé autour des objectifs et des résultats ;</li> <li>● Rencontres périodiques DCEF-DDI-DP-PNUD pour le suivi physique et financier des programmes (mobilisation des ressources, application des procédures d'exécution nationale, mise en place du suivi-évaluation).</li> </ul> |

# ANNEXES

6.1 ANNEXE I :

ETAT D'EXECUTION DES RECOMMANDATIONS DE LA  
PRECEDENTE REVUE DU PROGRAMME DE COOPERATION  
TENUE A DAKAR LES 6 ET 7 DECEMBRE 1995

| CHAPITRES             | ACTIONS RECOMMANDEES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ETAT DE REALISATION DES RECOMMANDATIONS/OBSERVATIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| APPROCHE<br>PROGRAMME | <ul style="list-style-type: none"> <li>Circonscrire l'appui du PNUD dans le cadre des programmes sectoriels du pays. A ce niveau, la participation des Bailleurs de Fonds au montage desdits programmes devrait faciliter leur co-financement. Une telle disposition est plus conforme au rôle catalyseur que doivent jouer les fonds du PNUD dans la mobilisation des ressources</li> </ul> | Le CCP a été bâti autour de deux domaines prioritaires (lutte contre la pauvreté et la bonne gouvernance) en cohérence avec les programmes sectoriels du pays. Toutefois, le co-financement visé avec la participation des Bailleurs de Fonds n'a pas été favorisé par le fait que la volonté du Gouvernement de créer les conditions nécessaires à la concrétisation de l'approche programme n'a pas été matérialisée (pour le PLP : fonctionnement irrégulier des organes de pilotage, retard dans l'organisation de la table ronde des Bailleurs de Fonds). |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Internaliser davantage le processus de formulation et de mise en œuvre des programmes nationaux, de manière à assurer les points d'ancrage technique et institutionnel nécessaires pour la pérennisation des résultats.</li> </ul>                                                                                                                    | Le processus de formulation du DAP/PELCP et la mise en œuvre ont respecté les points d'ancrage technique et institutionnel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la synergie entre les différents programmes sectoriels en vue de rationaliser l'utilisation des ressources et de maximiser les résultats.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | Pour le seul programme mis en œuvre, le PELCP, la coordination générale a été logée au MEFP (Direction du Plan) pour atteindre l'objectif visé                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder à un meilleur ciblage des domaines de concentration de l'assistance du PNUD, dans le souci de maximiser l'impact des actions</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | Les domaines de concentration ont été bien ciblés dans le CCP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| CHAPITRES                  | ACTIONS RECOMMANDEES                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ETAT DE REALISATION DES RECOMMANDATIONS/OBSERVATIONS                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| APPROCHE PROGRAMME (Suite) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer, dans l'exercice de formulation des indicateurs précis de suivi, de mesure d'impact et d'évaluation.</li> </ul>                                                                                                                                                  | Le DAP/PELCP intègre un cadre relatif au suivi-évaluation (indicateurs de repère). Ce cadre devra être réajusté en tenant compte du cadre de résultats stratégiques                                                     |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de l'exécution nationale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | La modalité de l'exécution nationale a été retenue pour le CCP                                                                                                                                                          |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recourir d'avantage à l'appui technique des agences du Système des Nations Unies .</li> </ul>                                                                                                                                                                             | Le PELCP a renforcé le partenariat avec les agences. Toutefois, des retards sont enregistrés dans la signature des lettres d'accord. Il y a lieu de noter que les budgets AEPP et SAT ont connu un bon taux d'exécution |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire valider les différents produits par les structures nationales compétentes</li> </ul>                                                                                                                                                                                | Les organes ont été mis en place pour le PELCP mais un fonctionnement a été irrégulier                                                                                                                                  |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Finaliser et faire adopter le manuel des procédures pour l'exécution nationale au Sénégal</li> </ul>                                                                                                                                                                      | Le manuel a été finalisé et approuvé                                                                                                                                                                                    |
| ASPECTS OPERATIONNELS      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation des audits par le Gouvernement et transmission des rapports au PNUD dans les délais prescrits</li> </ul>                                                                                                                                                      | Les audits sont désormais réalisés. Toutefois, des efforts devront être déployés pour leur conduite dans les délais.                                                                                                    |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>En raison des lenteurs notées dans les décaissements aussi bien au niveau du PNUD que du MEFP, il a été convenu d'organiser, sans délai, une réunion entre le PNUD et le MEFP pour identifier les sources de blocage et prendre toutes les mesures appropriées</li> </ul> | Les concertations avec la DDI et le PNUD ont permis de prendre les mesures adéquates pour raccourcir les délais de mise en place des fonds.                                                                             |

| CHAPITRES                        | ACTIONS RECOMMANDEES                                                                                                                                                                                                                                                                      | ETAT DE REALISATION DES RECOMMANDATIONS/OBSERVATIONS                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ASPECTS FINANCIERS               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation, par le PNUD, de fonds complémentaires au niveau du FENU</li> </ul>                                                                                                                                                                   | Un effort particulier a été mené par le PNUD et le FENU pour l'accès du Sénégal aux ressources FENU. L'assistance est passée de 3,553,000 à 14,658 dollars E.U                                                  |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation rapide d'une réunion pour les reliquats de 1995.</li> </ul>                                                                                                                                                                           | Les reliquats ont été reprogrammés pour couvrir les activités de 1996                                                                                                                                           |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentrer le VIème cycle sur : l'appui au programme national de lutte contre la pauvreté ; l'appui au programme national de renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale</li> </ul>                                              | Le CCP a été concentré sur la lutte contre la pauvreté et la bonne gouvernance qui intègre le renforcement des capacités de gestion de l'économie                                                               |
| ORIENTATIONS POUR LE VIème CYCLE | <ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation de la Note de Stratégie des Nations Unies comme outil concourant à la recherche de plus de synergie dans l'assistance que procurent les différentes Agences du Système des Nations Unies au Sénégal.</li> </ul>                        | Un processus largement participatif a été mené pour l'élaboration de la Note de Stratégie Nationale (NSN)                                                                                                       |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion rapide d'un comité conjoint PNUD/Gouvernement pour convenir d'un calendrier d'élaboration de cette note. Il a été également convenu de recourir à l'expertise du Centre de Turin dans le cadre de la préparation de cette note.</li> </ul> | Le calendrier élaboré par le PNUD et le Gouvernement a été établi et globalement respecté. Le Centre de Turin a été mis à contribution durant le processus et la finalisation de la Note de Stratégie Nationale |

## 6.2 Annexe 2 Tableau récapitulatif des actions du Programme au regard du CRS

| <b>Objectif 1 : Créer un environnement porteur pour le développement humain durable</b>                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sous Objectif (SO) 1 : Promouvoir un dialogue national, régional et une coopération permettant d'élargir les choix de développement pour une croissance durable et équitable | <input type="checkbox"/> Dialogue amorcé avec le lancement de l'étude prospective Sénégal 2025 et l'organisation du séminaire sur le premier rapport national sur le DHD<br><input type="checkbox"/> Elargissement du dialogue nécessaire, en particulier sur les thèmes essentiels de la lutte contre la pauvreté et la bonne gouvernance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| SO2 : Renforcer les capacités des institutions-clés pour une gouvernance en matière de développement axé sur les gens                                                        | <input type="checkbox"/> Programme national de Bonne Gouvernance non finalisé<br><input type="checkbox"/> Assistance du PNUD non démarrées (DAP /PNBG non encore finalisé)<br><input type="checkbox"/> Actions de renforcement des capacités des autorités locales conduites dans les quatre zones d'intervention du PELCP mais impact limité (absence d'une stratégie globale de formation)<br><input type="checkbox"/> Renforcement des capacités locales à travers la mise en place des Fonds de Développement Local (Kédougou, PADMIR)<br><input type="checkbox"/> Groupe thématique « décentralisation » des bailleurs de fonds dynamique et efficace                                                                                                                                                                                                                                                            |
| SO3 : Promouvoir un secteur public efficace et responsable au service de tous les citoyens                                                                                   | <input type="checkbox"/> Activités non démarrées (hors concertation nationale)<br><input type="checkbox"/> Nécessité d'un meilleur ciblage de l'assistance du PNUD dans ce domaine et d'une prise en compte du programme de renforcement des capacités récemment finalisé ainsi que des financements en cours de mobilisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Objectif 2 : Eradiquer l'extrême pauvreté et réduire substantiellement la pauvreté générale</b>                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| SO1 : Promouvoir un développement axé sur la lutte contre la pauvreté et la réduction de la vulnérabilité                                                                    | <input type="checkbox"/> Résultats faibles (dispositif de pilotage du PNLP non opérationnel, impact limité du PELCP dans le renforcement des capacités dans ce domaine, Table Ronde non réalisée)<br><input type="checkbox"/> Perspectives positives (mise en place du STCS et des CRCAT, cartographie de la pauvreté en préparation, élaboration du PPIP,...)<br><input type="checkbox"/> Besoin d'un renforcement de la fonction de coordination au niveau du PELCP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| SO2 : Promouvoir les moyens d'existence des pauvres à travers le renforcement de leur auto-organisation et l'accès aux biens et aux ressources                               | <input type="checkbox"/> Impacts encore très limités au regard des moyens<br><input type="checkbox"/> Perspectives positives (consolidation du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales de Bambey, mise en place de nouveaux partenariats dans le domaine du micro-crédit, exécution de programmes de formation professionnelle dans les 4 régions d'intervention du PELCP,...)<br><input type="checkbox"/> Décentralisation du dispositif de gestion du PELCP indispensable pour une action efficace auprès des populations<br><input type="checkbox"/> Nécessité de renforcer la part des ressources budgétaires du PELCP aux actions à impact direct sur les populations pauvres des 4 régions d'intervention<br><input type="checkbox"/> Insuffisance globale des ressources financières pour la réalisation des ouvrages structurants de base (retards dans la mise en place des programmes BAD et Banque Mondiale) |
| <b>Objectif 3 : Protéger et régénérer l'environnement mondial et le patrimoine de ressources naturelles de notre planète pour le développement humain durable</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| SO1 : Promouvoir l'intégration de la gestion rationnelle de l'environnement dans les politiques et programmes nationaux de développement                                     | <input type="checkbox"/> Cadres de référence clés (PNAE, PAN,...) élaborés avec le concours du PNUD/UNSO, du Canada et de l'USAID<br><input type="checkbox"/> Problème de mobilisation des ressources financières (retard dans l'organisation des tables rondes sectorielles)<br><input type="checkbox"/> Rôle croissant du groupe thématique des bailleurs de fonds sur l'environnement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| SO2 : Protéger et régénérer l'environnement et promouvoir l'accès aux ressources naturelles dont les populations pauvres dépendent                                           | <input type="checkbox"/> Activités d'élaboration ou de mise à jour d'instruments de planification locale (PRDI, PLD,...) et de formation des acteurs locaux<br><input type="checkbox"/> Partenariat avec le Réseau Afrique 2000 pour la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus liées à la préservation de l'environnement (expérimentation avec le FAIL de Bambey)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Objectif 4 : Parvenir à l'égalité des genres et promouvoir la condition des femmes, en particulier par leur habilitation |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO1 : Egalité des genres dans les processus décisionnels à tous les niveaux                                              | <input type="checkbox"/> Formation des agents du Ministère de la Femme, de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (MFASSN) et des points focaux « femmes » dans les ministères techniques<br><input type="checkbox"/> Lenteur dans la mise en place du partenariat avec le réseau des femmes parlementaires |
| SO2 : Egalité des genres dans l'accès et le contrôle des ressources pour les femmes                                      | <input type="checkbox"/> Actions de formation professionnelle et de micro-crédit engagées par le PELCP touchant principalement les femmes<br><input type="checkbox"/> Etude sur la mise en place de caisses de crédit pour les femmes                                                                               |
| SO3 : Pleine jouissance et exercice des droits humains incluant la sécurité et la liberté                                | <input type="checkbox"/> Activités prévues en 2000                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Objectif 5 : Appui effectif du PNUD à l'agenda global de l'ONU pour le développement |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO1 : Suivi effectif des conférences mondiales dans le contexte du DHD               | <input type="checkbox"/> CCA<br><input type="checkbox"/> Rapport National sur le Développement Humain<br><input type="checkbox"/> Etude sur l'initiative 20/20 en voie de finalisation (cofinancement PNUD / UNICEF)<br><input type="checkbox"/> Rapport annuel sur le suivi des grandes conférences en voie de finalisation<br><input type="checkbox"/> Forum sur la compétitivité des économies africaines (mars 1999)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| SO2 : Cohérence des activités opérationnelles de l'ONU pour le développement         | <input type="checkbox"/> Plan Cadre d'Aide au Développement – UNDAF/Sénégal (août 1998)<br><input type="checkbox"/> Progrès réalisés dans la programmation conjointe sur le plan thématique mais insuffisants pour aboutir à un cycle commun harmonisé pour l'ensemble des agences impliqués dans la mise en œuvre de l'UNDAF<br><input type="checkbox"/> Problèmes rencontrés dans la mise en place des appuis des agences de réalisation au PELCP<br><input type="checkbox"/> Collaboration technique insuffisante entre agences intervenant sur les mêmes sous programmes<br><input type="checkbox"/> Co-animation du Comité informel de coordination des bailleurs de fonds (réunions bimestrielles)<br><input type="checkbox"/> Bon fonctionnement des groupes thématiques<br><input type="checkbox"/> Publication annuelle du Rapport sur la coopération pour le développement (RCD)<br><input type="checkbox"/> Rapport annuel axé sur les résultats<br><input type="checkbox"/> Publication d'un bulletin d'information du Système des Nations Unies au Sénégal (SEN-ONU)<br><input type="checkbox"/> Etude sur la situation socio-économique des femmes réalisée |

### 6.3 ANNEXE 3

#### SITUATION DE L'EXECUTION FINANCIERE DU PROGRAMME

| SOURCE DES FONDS                                         | MONTANTS MOBILISES |                      | MONTANTS ENGAGES |               | MONTANTS DISPONIBLES POUR PROGRAMMATION |
|----------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|---------------|-----------------------------------------|
|                                                          | Objectifs initiaux | Ressources actuelles | \$ E.U.          | Taux          |                                         |
| <b>A. Ressources de base :</b>                           |                    |                      |                  |               |                                         |
| TRAC 1 et 2<br>(y compris report 3 <sup>ème</sup> cycle) | 11,922             | 14,044               | 13,528           | 96%           | 516                                     |
| AEPP/SAT                                                 | 628                | 955                  | 955              | 100%          | -                                       |
| <b>Sous-total A.</b>                                     | <b>12, 550</b>     | <b>14, 999</b>       | <b>14, 483</b>   | <b>96.56%</b> | <b>516</b>                              |
| <b>B. Autres ressources :</b>                            |                    |                      |                  |               |                                         |
| FEM/Petites Subventions                                  | 450                | 450                  | 450              |               | -                                       |
| Macro FEM                                                | -                  | 645                  | 645              |               | -                                       |
| FENU                                                     | 3, 553             | 14, 658              | 14, 658          |               | -                                       |
| UNSO                                                     | 1, 530             | 2, 675               | 2, 675           |               | -                                       |
| FONDS PAUVRETE                                           | 150                | 150                  | 150              |               | -                                       |
| RESEAU AFRIQUE 2000                                      | -                  | 300                  | 300              |               | -                                       |
| VNU                                                      | -                  | 200                  | 200              |               | -                                       |
| <b>Sous-total B.</b>                                     | <b>4, 683</b>      | <b>19, 078</b>       | <b>19, 078</b>   | <b>100%</b>   | <b>-</b>                                |
| <b>GRAND TOTAL</b>                                       | <b>18, 233</b>     | <b>34, 077</b>       | <b>33, 561</b>   | <b>98.50%</b> | <b>516</b>                              |

## 6.5 ANNEXE 5

### SITUATION DES FONDS AEPP/SAT

| PROGRAMMES/PROJETS                                                                           | MONTANTS APPROUVES<br>(Dollars US) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| SEN/92/016/09<br>Développement Secteur Privé et Promotion Emploi                             | 71, 740                            |
| SEN/97/001/08<br>Appui à la Formulation Programme de<br>Développement de l'Education de Base | 322,950                            |
| SEN/97/002/08<br>Promotion Emploi rural dans la Région de<br>Tambacounda                     | 200,000                            |
| SEN/97/003/08<br>Programme Elargi de Lutte contre la Pauvreté                                | 170,000                            |
| SEN/97/005<br>PME                                                                            | 165,660                            |
| SEN/99/001/08<br>Oscar National sur la Qualité                                               | 25,000                             |
| <b>TOTAL</b>                                                                                 | <b>955,350</b>                     |