

1103

République du Sénégal

Programme National de Développement Local

(PNDL)

Document technique

Version provisoire

Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
LISTE DES ABREVIATIONS	4
INTRODUCTION.....	6
A. EVOLUTION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET JURIDIQUE DE LA DECENTRALISATION	7
B. ANALYSE DU PROCESSUS DE DECENTRALISATION.....	8
CHAPITRE II : ANALYSE DES INTERVENTIONS DANS LE CADRE DE L'APPUI A LA POLITIQUE DE DECENTRALISATION ET AU DEVELOPPEMENT LOCAL.....	11
A. STRATEGIES ET MECANISMES D'INTERVENTION.....	11
B. LES MECANISMES DE FINANCEMENT.....	13
C. PRINCIPAUX ACQUIS DES INTERVENTIONS DANS LE CADRE DE L'APPUI A LA DECENTRALISATION ET AU DEVELOPPEMENT LOCAL	14
D. PROBLEMATIQUE DE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE DECENTRALISATION ET DE DEVELOPPEMENT LOCAL	14
A. VISION STRATEGIQUE DU GOUVERNEMENT SOUTENANT LA MISE EN PLACE DU PNDL	17
I. <i>Principes de base</i>	17
II. <i>Orientations stratégiques du gouvernement en matière de développement local</i>	18
B. DESCRIPTION DU PROGRAMME	19
I. <i>Objectifs de développement du Programme</i>	19
II. <i>Indicateurs et résultats attendus</i>	20
III. <i>Durée et étendue et durée du programme</i>	21
IV. <i>Principes d'intervention</i>	22
V. <i>Les composantes du Programme</i>	23
C. ANALYSE DES RISQUES	37
D. COUT ET FINANCEMENT DU PROGRAMME.....	39
I. <i>Coûts du programme</i>	39
II. <i>Financement du programme</i>	39
CHAPITRE IV: ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET MECANISMES DE MISE EN OEUVRE.....	42
A. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL ET PILOTAGE	42
I. <i>Le pilotage du programme</i>	42
II. <i>La Coordination de l'exécution du programme</i>	42
III. <i>Rôles et responsabilités des différents acteurs</i>	44
B. CIRCUIT FINANCIER ET GESTION DES RESSOURCES DU PROGRAMME.....	46
C. SUIVI ET EVALUATION	47

ANNEXE 1 : NOTE D'ORIENTATIONS STRATEGIQUE DU GOUVERNEMENT EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT LOCAL PARTICIPATIF.....	52
ANNEXE 2 : NOTE CONCEPTUELLE SUR LA PATEFORME MINIMALE D'INFRASTRUCTURES DE BASE (PMIB)	60
ANNEXE 3 : ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS	70
ANNEXE 4 :	73
CADRE LOGIQUE ET SUIVI DES RESULTATS	73
ANNEXE 5 : LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU DEVELOPPEMENT LOCAL	78
ANNEXE 6 : GESTION FINANCIERE, PASSATION DES MARCHES ET MECANISMES DE DECAISSEMENT.....	87
ANNEXE 7 : ETUDE INSTITUTIONNELLE DES AGENCES REGIONALES DE DEVELOPPEMENT	88
ANNEXE 8 : TABLEAU DES COUTS DU PROGRAMME	92

Liste des Abréviations

AFDS :	Agence du Fonds de développement social
ARD :	Agences régionales de développement
ANICOM :	Animateur communautaire
ASCOM :	Animateur communautaire
BCI :	Budget consolidé d'investissement
CADL :	Centre d'appui au développement local
CCG :	Comité de concertation et de gestion
CERP :	Centre d'expansion rurale
CL :	Collectivités locales
CR :	Communautés rurales
DGCPT: du trésor	Direction générale de la comptabilité publique et
DPS : statistique	Direction de la prévision et de la
DSRP : pauvreté	Document stratégique de réduction de la
ESAM :	Enquête auprès des ménages
FDD :	Fond de dotation de la décentralisation
FDL :	Fond de développement local
FECL : locales	Fond d'équipement des collectivités
LPDRD :	Lettre de politique de développement rural décentralisé
LPD :	Lettre de politique de la décentralisation
OCB :	Organisations communautaires de base
OMD : développement	Objectifs du millénaire pour le
PADMIR :	
PAI :	Plan annuel d'investissement
PBA pauvreté en milieu rural dans le bassin arachidier	Programme sénégal allemand de lutte contre la
PEPAM : millénaire	Programme eau potable et assainissement pour le
PNDS :	Programme national de développement sanitaire
PIC :	Plan intercommunal
PLD :	Plan local de développement
PNIB : d'infrastructures de base	Plateforme minimale
PNDL : Local	Programme national de développement
PNIR :	Programme national d'infrastructures rurales
PRO CR	Projet de promotion des communautés rurales des régions de Kaolack et de Fatick
PROGEDE :	Programme de gestion des ressources environnementales
PRDI :	Plan régional de développement intégré
PSIDEL :	
SDL :	Stratégie de développement local
SFD :	Services financiers décentralisés

INTRODUCTION

1. Depuis la réforme de 1996, la mise en œuvre de la décentralisation continue de poser des défis importants quant à la responsabilisation effective des collectivités locales dans la prise en charge et la promotion du développement local. En vue de compléter le dispositif mis en place, le gouvernement de la République du Sénégal a adopté en 2002 la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) dont l'un des objectifs stratégiques est de renforcer le développement local par l'approfondissement de la décentralisation et la bonne gouvernance.
2. Au regard des performances réalisées en matière d'appui à la politique de décentralisation et de développement local, le gouvernement envisage l'évaluation de la réforme de 1996 pour mieux articuler ses interventions aux objectifs d'amélioration des capacités locales, en particulier l'offre de services sociaux de base et aux engagements pris pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).
3. Plusieurs études ont mis en évidence des faiblesses et des contraintes qui limitent sérieusement le processus de responsabilisation et de participation des acteurs locaux à la promotion efficace du développement local. En effet, les avancées institutionnelles induites par la politique de décentralisation n'ont pas eu les impacts attendus en matière de développement économique local. Les conclusions et recommandations des études et réflexions font état d'une faible synergie entre les différents acteurs : Etat, collectivités locales (CL), société civile et secteur privé.
4. Les acquis capitalisés au cours des dix dernières années à travers les interventions des projets et programmes d'appui à la décentralisation et au développement local ont servi de base au gouvernement pour la définition d'une Stratégie de Développement Local et la mise en place d'un Programme National de Développement Local (PNDL) cadre fédérateur de référence et d'harmonisation des interventions. Le PNDL, instrument de mise en œuvre de cette stratégie vise la réduction de la pauvreté et la promotion du développement local, en cohérence avec les politiques nationales.

CHAPITRE I: EVOLUTION ET ENJEUX DE LA POLITIQUE DE DECENTRALISATION ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL

5. Situé en l'Afrique de l'Ouest avec une superficie d'environ 190 000 Km² et une population estimée à 10 millions d'habitants majoritairement rurale, le Sénégal est marqué par une pauvreté prononcée comme l'attestent les résultats de l'enquête auprès des ménages (ESAM) qui montrent que 34% des ménages vivent en dessous du seuil de pauvreté et 75% des ménages pauvres résident en milieu rural. En 2001, le gouvernement du Sénégal a initié avec l'aide des partenaires au développement, une politique résolue de lutte contre la pauvreté qui a été définie dans le cadre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP). Cette stratégie repose en bonne partie sur la responsabilisation des acteurs locaux par un transfert de compétences et de ressources aux collectivités locales.

A. Evolution du cadre institutionnel et juridique de la décentralisation

6. L'expérience de décentralisation administrative et territoriale au Sénégal, procède d'une longue gestation historique. En accédant à la souveraineté internationale, le Sénégal comptait 34 communes. Depuis, plusieurs réformes ont été mises en œuvre par l'Etat en vue de consolider la décentralisation. En 1960, le statut de commune de plein exercice est étendu à toutes les communes et promulgué par la loi n° 66-64 du 30 juin 1964 portant Code de l'Administration Communale réunit dans un document unique l'ensemble des textes régissant l'Institution communale. Plus tard en 1972 la décentralisation atteint le milieu rural par l'adoption de la loi n° 72-25 du 25 avril 1972 créant les communautés rurales.
7. D'autres avancées décisives seront enregistrées dans l'harmonisation du statut des collectivités locales et le renforcement des pouvoirs des élus locaux, notamment dans la gestion financière (cf. loi n° 90-35 et la loi n° 90-37 du 8).
8. La réforme de 1996 est considérée comme une réforme fondamentale en ce qu'elle érige la région en collectivité locale (loi 96-06 du 22 mars 1996) et consacre aux trois niveaux de collectivités locales le transfert de neuf domaines de compétences : domaine ; environnement et gestion des ressources naturelles ; santé ; population et action sociale ; jeunesse ; sport et loisirs ; culture ; éducation ; planification aménagement du territoire ; urbanisme et habitat (loi 96- 07 du 22 mars 96).
9. Les collectivités locales aujourd'hui au nombre de 441 répartis en 11 régions, 110 communes et 320 communautés rurales ont pour mission générale la conception, la programmation et la mise en oeuvre des actions de développement économique, éducatif, social et culturel d'intérêt régional, communal ou rural (article 3 du code des collectivités locales).

10. L'évolution de la politique de décentralisation consacre les principes de libre administration des collectivités, de transfert de compétences, de solidarité et de subsidiarité.
11. **Le Principe de la libre administration des CL** : la région, la commune et la communauté rurale s'administrent librement par des organes élus.
12. **Le Principe des transferts de compétences et de la compensation Financière** : La régionalisation a induit le transfert de l'Etat vers les CL de neuf domaines. Le transfert de compétence aux CL doit être accompagné du transfert concomitant de ressources nécessaires à l'exercice normal desdites compétences. Le fonds de dotation de la décentralisation (FDD) a été mis en place à cet effet.
13. **Le Principe de subsidiarité** : Il consiste à faire exercer les responsabilités au niveau le plus proche en vue d'une plus grande efficacité des interventions.

B. Analyse du processus de décentralisation

14. La politique de décentralisation a enregistré de réelles avancées au plan institutionnel et juridique en vue d'une plus grande efficacité de l'intervention de l'Etat et d'une meilleure responsabilisation des populations dans la promotion du développement économique et social.
15. Le cadre juridique consacre la participation des populations à l'identification, à la programmation et à la réalisation des actions de développement local à travers les collectivités en partenariat avec les organisations communautaires. Les organes des 441 collectivités locales constituent des instances reconnues et appropriées pour la prise en charge de l'ensemble des initiatives de développement local.
16. En conséquence, les collectivités locales constituent des cadres appropriés pour la mise en œuvre des stratégies et politiques définies par l'Etat. A cet effet, elles bénéficient de l'appui des services de l'Etat à travers les conventions de mise à disposition, notamment dans l'exercice des compétences transférées.
17. La réforme de 1996 a réaménagé le dispositif de contrôle de l'Etat auprès des collectivités et de leurs organes en fixant limitativement les matières soumises à approbation préalable du représentant de l'Etat. Le contrôle de légalité supplante le contrôle de tutelle.
18. Ces innovations dans les rapports entre l'Etat et les collectivités locales permettent de mieux orienter les politiques locales en favorisant la prise en compte des orientations des politiques et stratégies nationales et sectorielles.
19. Malgré l'existence du cadre juridique et institutionnel pertinent, les rapports avec les départements techniques ne sont très faciles en raison de divergences

dans l'interprétation des dispositions légales et réglementaires notamment en matière de transfert de compétences. Cet état de fait a mis en exergue une résistance au processus particulièrement perceptible au niveau déconcentré. Dès lors, la question de la complémentarité entre « déconcentration et décentralisation » ainsi que son corollaire, l'appui technique, se pose avec une plus grande acuité. Le recours aux conventions de mise à dispositions pour la mobilisation des services déconcentrés de l'Etat n'a pas produit les résultats escomptés.

20. *L'acuité de la problématique de l'appui technique* n'a pas été atténuée avec la création des Agences régionales de développement à côté des Centres d'expansion rurale polyvalents (CERP) devenus Centres d'Appui au Développement Local (CADL). Les ARD dont la raison d'être est d'apporter assistance aux collectivités locales dans tous les domaines liés au développement local traînent, depuis leur création, des handicaps dus à l'ampleur de leurs missions, au caractère hybride de leur statut et à l'insuffisance de leurs ressources humaines et financières.
21. Il s'y ajoute, la perception que les élus locaux ont de l'ARD considérée comme un service propre de la région, limite l'appropriation de cette structure par les collectivités locales. L'étude lancée dans le cadre de la préparation du Programme National de Développement Local (résumé sommaire en annexe 7) est un effort pour lever toutes les contraintes (clarification des missions des ARD, renforcement des moyens humains et financiers) afin de leur permettre de remplir leurs missions d'appui technique prévues par la réforme de 1996.
22. En complément de l'appui technique, l'Etat a mis en place un mécanisme d'appui financier à travers deux instruments le Fonds d'Equipement des Collectivités locales (FECL) et le Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD).
23. Bien que le mode d'alimentation et les critères de répartition du FDD aient été clairement établis, sa mise à disposition tardive auprès des collectivités locales cause à ces dernières de sérieuses difficultés budgétaires. En outre, le volume actuel du FDD ne couvre pas l'ensemble des charges induites par le transfert de compétences en dépit de son évolution croissante. Le FDD est passé de près de 5 milliards FCFA en 1997 à environ 13 milliards en 2005.
24. De la même façon, la dotation du FECL est passée, pour la période de 3,5 milliards FCFA à 6 milliards.
25. Cette augmentation est à lier, en bonne partie, à la volonté de l'Etat d'apporter aux collectivités locales des réponses ponctuelles à certaines préoccupations telles que l'insuffisance de ressources humaines, par exemple, le recrutement de 320 assistants communautaires et experts auprès des ARD.
26. Malgré les efforts consentis par l'Etat sur ce plan depuis 1997 à travers le FDD et le FECL, ces transferts financiers demeurent insuffisants au vu des besoins réels des CL en matière d'investissement et de fonctionnement résultant des transferts de compétences.

27. Ainsi, le financement des collectivités locales demeure une question cruciale. Dans ce cadre, la révision des mécanismes et volumes des concours financiers de l'Etat en direction des collectivités locales est nécessaire. De plus, la réforme de la fiscalité locale devra permettre d'inverser les tendances actuelles en améliorant le niveau des ressources des collectivités locales. D'autres initiatives, à l'étude, telles que la décentralisation du BCI, visent à faire porter directement aux collectivités locales la réalisation des investissements prévus par l'Etat à l'échelle de leurs territoires.
28. La généralisation du mécanisme d'appui budgétaire, assortie de mesures de modernisation de la nomenclature budgétaire, pourrait contribuer efficacement au renforcement des capacités d'intervention des collectivités locales en favorisant une meilleure affectation des ressources.

CHAPITRE II : ANALYSE DES INTERVENTIONS DANS LE CADRE DE L'APPUI A LA POLITIQUE DE DECENTRALISATION ET AU DEVELOPPEMENT LOCAL

29. En vue de promouvoir le développement économique et social local à travers la responsabilisation des collectivités locales, l'Etat s'est engagé avec l'appui des partenaires au développement à mettre en oeuvre des programmes contribuant à l'insertion économique, sociale et culturelle des populations dans le cadre des stratégies et politiques de lutte contre la pauvreté. C'est à cet effet que plusieurs projets et programmes d'appui à la décentralisation et au développement local ont été mis en oeuvre sur l'étendue du territoire national.
30. La lettre de politique de développement rural décentralisée a servi de cadre de référence aux interventions. Celles-ci se sont focalisées dans un premier temps au renforcement des capacités des élus et acteurs locaux visant une meilleure maîtrise des principes et dispositions régissant la décentralisation. Les interventions ont aussi porté sur plusieurs initiatives relatives à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base dans les domaines prioritaires tels que la santé, l'éducation et l'hydraulique. De plus, le soutien aux activités génératrices de revenus pour l'insertion économique des populations locales est une préoccupation qui a été prise en charge dans la plupart des interventions.
31. Les résultats encourageants dans ces interventions ont renforcé l'intérêt des partenaires au développement pour la politique de décentralisation et de développement local et mis en évidence le rôle et la place que les collectivités locales peuvent jouer dans la promotion du développement. L'appui de ces partenaires s'est diversifié et massifié au cours des dix dernières années, particulièrement en ce qui concerne la coopération multilatérale.

A. Stratégies et mécanismes d'intervention

32. Les collectivités locales ont fait preuve de beaucoup d'engagement à côté de l'Etat pour la mise en oeuvre des programmes et la réalisation des infrastructures socioéconomiques. Elles ont acquis un rôle central eu égard aux responsabilités découlant d'une part de leurs missions et compétences et, d'autre part, de leurs capacités à susciter et à organiser la participation des populations dans la conduite des projets et programmes. De ce fait, les collectivités locales la porte d'entrée adéquate pour les actions de développement local.
33. L'expérience acquise par les collectivités locales dans l'exécution des projets et programmes a permis de capitaliser et de s'approprier des outils pertinents pour la planification, la programmation, la mise en oeuvre et le suivi des actions de développement local. Les processus participatifs d'élaboration et d'exécution participatives des plans locaux de développement - Plan Régional de Développement Intégré (PRDI), Plan d'Investissement Communal (PIC), Plan Local de Développement (PLD) – ont permis d'une part de tester la maîtrise d'ouvrage locale et d'autre part de renforcer la gouvernance locale.

34. Des stratégies ont été développées pour accompagner la maîtrise d'ouvrage local par un appui technique conséquent à travers des instruments pédagogiques et pratiques en vue de renforcer durablement les capacités des collectivités locales dans la prise en charge et l'exercice de leurs responsabilités.
35. Les plans locaux de développement, notamment les PLD, se sont révélés comme de véritables cadres de contractualisation entre les acteurs locaux et partenaires au développement. Ceci a largement contribué d'une part à la généralisation et consolidation de la planification locale et, d'autre part, à la mobilisation des acteurs et des ressources en vue de la satisfaction des besoins prioritaires.
36. La mise en œuvre des initiatives de développement local, notamment celles appuyées par les partenaires au développement, ont été l'occasion de promouvoir la concertation et la participation des différents acteurs locaux. Dans le même cadre, les organisations communautaires de base ont joué un rôle important dans l'animation et la réalisation de projets socio-économiques dans divers domaines. Cette catégorie d'acteurs a un rôle reconnu dans la mobilisation sociale et l'exécution de microprojets.
37. Avec l'appui de projets et programmes, les organisations communautaires de base sont intervenues comme maîtres d'ouvrages de nombreuses infrastructures et services sociaux. Les projets concernés s'inscrivent généralement dans le cadre des actions de réduction de la pauvreté, de gestion des ressources naturelles et de l'environnement, de la gestion de terroirs villageois et mettent l'accent sur les groupes cibles vulnérables femmes, jeunes à revenus faibles, personnes handicapées. Pour ces types de projets, les interventions sont basées sur l'approche par la demande et le transfert aux communautés de base la responsabilité de l'identification, de la planification, la mise en œuvre et le suivi évaluation des infrastructures, équipements ou aménagements réalisés.
38. En outre, l'intervention des OCB a concerné le financement des initiatives communautaires en vue de l'amélioration des revenus et l'appui aux communautés pauvres par le développement des activités génératrices de revenus (AGR), particulièrement les populations qui n'ont pas accès aux services financiers décentralisés (SFD).
39. Pour ce faire, un appui direct est apporté aux services financiers en vue de l'amélioration de leur service et éventuellement l'extension de leur champ de couverture pour couvrir les communautés bénéficiaires du projet.
40. En outre, les interventions ont permis de systématiser les démarches d'élaboration de projets suivant de modèles et canevas type grâce à la capitalisation des premières expériences de mise en œuvre. L'appui au développement d'activités d'accompagnement est souvent mis en œuvre dans le cadre des projets forestiers qui réalisent des plans d'aménagement dont les

retombées ne se matérialisent que sur le moyen, voire le long terme. Les activités d'accompagnement constituent un ensemble de mesures du plan aménagement réalisé selon une approche participative. Elles sont identifiées par les populations concernées qui reçoivent un appui en fonds de roulement pour leur réalisation.

B. Les Mécanismes de Financement

41. L'appui budgétaire est le mécanisme de financement des infrastructures et des services sociaux le plus communément pratiqué par les projets d'appui à la décentralisation et au développement local. En conformité avec les procédures nationales et tenant compte des exigences du partenaire financier, l'appui budgétaire est organisé par différents documents (protocole, manuels de procédures etc.) qui fixent son cadre juridique ou réglementaire.
42. Les services du Trésor jouent un rôle central et ont initié des protocoles avec les projets concernés dans la mise en œuvre des investissements en veillant à une bonne implication de l'ensemble des acteurs.
43. Une autre variante du mécanisme d'appui budgétaire fait appel au pré-financement des investissements et des opérations des CL par le Trésor public. Cette variante est surtout notée dans les projets financés par des subventions. Pour ce cas de figure, les fonds pré-financés sont remboursés par le projet à la suite d'opérations de contrôle technique et d'audit comptable et financier satisfaisants.
44. Les financements directs sont surtout effectués dans le cadre de la stratégie d'appui aux OCB dans la mise en œuvre des projets de services sociaux. Le mécanisme, régi dans le cadre des conventions liant l'Etat à ses partenaires mais aussi de la réglementation définie pour ce type d'opérations, consiste à acheminer les ressources financières de façon décentralisée et sécurisée en vue de permettre aux OCB de disposer des ressources nécessaires à la gestion de leurs infrastructures.
45. Le Fonds de développement local (FDL) est le mécanisme de financement des infrastructures pour certains projets au profit des CL ciblées. Entre autres objectifs, le FDL vise à piloter, à travers le circuit du trésor, une restructuration du Fonds d'équipement des CL (FECL) dans le cadre d'un processus plus général de réforme de la fiscalité locale. Le FDL constitue ainsi une partie du budget annuel de la CL approuvé par les autorités locales et administratives de tutelle. A terme, l'objectif est de réussir le transfert annuel aux CR des ressources en adéquation avec leurs besoins en investissement.
46. Le Fonds de développement communautaire, variante du FDL, existe dans le cadre de certains projets pour financer les infrastructures. Il prend en charge la réalisation et la gestion pérenne des infrastructures, dans les communautés rurales et communes. Selon qu'il s'agit de communautés rurales ou de communes, les ressources du FDL sont réparties sur la base des enveloppes annuelles déterminées selon des critères tel que le nombre d'habitant ou la taille de la communauté rurale ou commune ou encore le niveau

d'équipements de la collectivités locale. Dans le cadre de ce Fonds, des prestataires privés assurent la maîtrise d'ouvrage des infrastructures dont le montant dépasse le seuil au dessous duquel ce sont les CL qui assument elles mêmes la maîtrise d'ouvrage.

C. Principaux acquis des interventions dans le cadre de l'appui à la décentralisation et au développement local

47. Les interventions sur le terrain ont montré la pertinence de **l'approche de développement local participatif** et de confirmer que l'approche de développement rural décentralisé est efficace et susceptible de diminuer considérablement les coûts liés à l'offre des services de base aux populations locales. Les expériences des différents projets/programmes ont largement démontré la pertinence de la responsabilisation des CL et des OCB pour la réalisation des infrastructures sociales de base. La qualité des infrastructures exécutées à des coûts comparables à ceux des projets directement exécutés par les services centraux, ainsi que la meilleure implication des bénéficiaires dans l'exécution des projets apportent une valeur ajoutée en terme d'appropriation qui est le meilleur gage de la pérennisation du processus de développement local.

48. Les expériences en cours ont mis en exergue la forte demande exprimée par les CL et les OCB¹ pour une plus grande responsabilisation dans le processus du développement local. Ces populations ont montré leur disponibilité et se sont mobilisés pour engager des actions visant à atteindre les objectifs de développement de leurs communautés respectives.

49. Les activités menées par les projets et programmes d'appui à la décentralisation et au développement local ont prouvé la capacité des acteurs locaux (CR, CB) à s'approprier les outils mis à leur disposition.

50. Les expériences enregistrées ont montré la nécessité de placer les CL au centre des actions de développement pour une meilleure prise en charge des besoins réels des populations, la mobilisation des acteurs autour des initiatives de développement pour une plus grande cohérence.

D. Problématique de mise en œuvre des politiques de décentralisation et de développement local

51. Malgré les acquis ci-dessus rappelés, les expériences menées ont mis en exergue plusieurs contraintes et limites.

52. **Faible articulation entre l'appui à la politique de décentralisation et l'appui au développement économique local** : Les activités menées dans le cadre des projets et programmes se sont largement focalisées sur la promotion de la démocratie participative, le renforcement des capacités des acteurs et à l'élaboration et la mise en œuvre de plans locaux de développement des CL.

Le développement économique local est resté une préoccupation forte mais insuffisamment mise en œuvre, les interventions ont porté sur des micros projets, pour l'essentiel, conduits par les communautés de base. La plupart des CL n'ont pas défini d'objectifs précis ni de mécanismes spécifiques pour mettre en œuvre des activités de développement économique local.

53. *Faible prise en charge des services sociaux de base et de stratégies locales spécifiques de lutte contre la pauvreté*: Les projets et programmes ont pour objectif expressément affiché la réduction de la pauvreté. Cependant, les activités mises en œuvre n'ont pas permis d'enregistrer des résultats probants en la matière. De plus, la dispersion des interventions n'a pas favorisé le recentrage des activités autour des besoins et des priorités des populations locales et groupes vulnérables.
54. *Faible prise en charge des besoins de renforcement des capacités des services de l'Etat et du secteur privé* : Les CL ont été les principales bénéficiaires des activités de renforcement des capacités. Le rôle dévolu aux services de l'Etat et celui attendu du secteur privé nécessite que ces acteurs bénéficient de programmes de renforcement pour leur mise à niveau et une collaboration plus efficace entre les acteurs de la décentralisation.
55. *Capacités limitées des acteurs et faiblesse des instruments de la décentralisation par rapport à la demande de développement local* : De manière générale, les capacités des CL dans l'exercice de leurs compétences sont faibles par rapport aux demandes de développement local. En effet, les compétences transférées n'ont pas été accompagnées des ressources financières, humaines et techniques nécessaires. Les mécanismes expérimentés par les projets et programmes, même s'ils sont maîtrisés par les CL, ne répondent pas à la diversité des besoins.
56. *Implication insuffisante des services techniques sectoriels dans l'appui et la validation des projets des CL*: Les initiatives de développement local ne sont pas toujours mises en cohérence avec les stratégies et politiques nationales. L'articulation entre les politiques sectorielles et la politique de décentralisation et de développement local est encore insuffisante.
57. *Faible disponibilité de prestataires privés qualifiés au niveau local*. La disponibilité de prestataires locaux qualifiés s'est avérée capitale dans le succès de la mise en œuvre des processus de développement par les populations elles-mêmes. Compte tenu du nombre limité de prestataires locaux, le développement de l'expertise locale demeure une préoccupation majeure.
58. *Disparité des approches et concertation insuffisante entre les projets/programmes* : La mise en œuvre des projets de développement local est caractérisée par de fortes disparités dues au ciblage et de participation (porte d'entrée, volume et taux de contrepartie des bénéficiaires). Certains projets et programmes utilisent les collectivités locales comme porte d'entrée pour la planification et mise en œuvre des activités de développement local alors que d'autres utilisent les OCB comme porte d'entrée pour les mêmes

types d'infrastructures. Quoique complémentaires, les interventions des uns et des autres se font sans concertation. Le mode de détermination de la contrepartie des bénéficiaires n'est pas identique, ni basé sur des critères partagés tels que le niveau de pauvreté. Il est nécessaire d'harmoniser les taux de contribution des bénéficiaires, tout en proposant des approches spécifiques pour faciliter l'implication des populations les plus pauvres.

59. ***Pérennité des infrastructures non assurée:*** L'entretien, la maintenance et les mesures d'atténuation des impacts des infrastructures mises en place à travers les différents projets constituent un enjeu majeur, malgré les initiatives prises dans ce sens.
60. Une prise en compte encore insuffisante des orientations sectorielles, particulièrement en matière d'environnement où les tendances lourdes affectant l'équilibre des écosystèmes ne sont pas intégrées de manière évidente dans les processus de planification et de programmation au niveau des collectivités locales.

CHAPITRE III : LE PROGRAMME NATIONAL DE DEVELOPPEMENT LOCAL

61. En vue de rendre les CL plus responsables des actions de développement dans leurs communautés respectives et d'harmoniser les approches de manière à rendre plus efficaces les interventions de tous les bailleurs, le gouvernement du Sénégal, tirant les leçons des expériences passées, s'oriente résolument vers la mise en cohérence de l'ensemble des interventions afin d'améliorer le processus de décentralisation et de développement local à travers la mise en place d'un Programme National de Développement Local (PNDL).
62. Le PNDL servira de cadre fédérateur de toutes les interventions de développement local et d'appui aux CL. C'est un programme qui résulte d'une vision commune du gouvernement et de ses partenaires, engagés résolument à réorienter leurs stratégies d'intervention en vue d'une meilleure prise en charge des besoins ainsi que de la recherche de l'efficacité et de l'efficience des interventions dans un contexte de rareté des ressources.

A. Vision stratégique du gouvernement soutenant la mise en place du PNDL

63. Tirant les leçons de la mise en œuvre de la lettre de politique de développement rural décentralisé (LPDRD) et prenant en compte les orientations contenues dans le Plan d'Action de la décentralisation (2002-2005) et les résultats des projets et programmes d'appui à la décentralisation et au développement local, il s'avère nécessaire de mettre en place une stratégie cohérente pour la consolidation des acquis et la mise en cohérences des interventions. Pour ce faire, le gouvernement a initié un processus de formulation d'une stratégie de développement local. Le Programme National de Développement Local (PNDL) est l'instrument de mise en œuvre de cette stratégie à travers la mise en place d'un cadre opérationnel. (voir annexe 1 sur la stratégie de développement local).

I. Principes de base

64. Pour atteindre les objectifs du millénaire pour le développement à l'horizon 2015 en cohérence avec le DSRP, le gouvernement a retenu les principes suivants pour faire jouer un rôle central aux collectivités locales .
65. **Développement local comme co-production** : Les expériences sur le terrain ont largement démontré que pour être efficace, le développement local nécessite une implication de tous les acteurs essentiels de la décentralisation (collectivité locale, la déconcentration (les ministères techniques et leurs services déconcentrés), ainsi que les acteurs de la société civile et du secteur privé local.
66. **Démocratie locale, Bonne gouvernance et contrôle citoyen** : La vision du gouvernement est aussi soutenu par la nécessité de renforcer la démocratie

locale, la bonne gouvernance et le contrôle citoyen par la mise en place d'un cadre opérationnel de gestion des collectivités locale qui encourage la participation de tous les acteurs locaux.

67. **Multi-sectorialité** : La vision du gouvernement est aussi définie dans le but d'assurer une meilleure articulation de la décentralisation et de la déconcentration et pour asseoir une approche multisectorielle dans une logique de co-production.

68. **Subsidiarité** : Enfin, la vision du gouvernement répond à ce principe fondamental du développement local qui exige l'application du principe de subsidiarité ou en d'autre terme : « l'affectation des actions de développement local selon le niveau le plus approprié ou à l'entité la plus apte et proche des bénéficiaires directs.

II. Orientations stratégiques du gouvernement en matière de développement local

69. L'orientation stratégique du gouvernement Sénégal est de faire participer davantage les CL dans la stratégie de réduction de la pauvreté et de développement durable en responsabilisant davantage les élus locaux et les populations dans la définition et la mise en oeuvre des actions de promotion de développement local. Cette vision est basée sur la co-production entre les différents acteurs, l'Etat, les collectivités locales, les Organisations Communautaires de Base, le secteur privé.

70. La vision repose sur les axes stratégiques suivants: (i) la poursuite des réformes nécessaires en vue d'une meilleure articulation des politiques sectorielles et la décentralisation; (ii) le renforcement des capacités des CL, des communautés de base, des services techniques déconcentrés et du secteur privé. et (iii) le transfert de ressources et la mise en place de dispositions fiscales locales plus adaptées.

71. **Dans le cadre de la poursuite des réformes** : l'Etat envisage le transfert des ressources supplémentaires conséquentes aux CL pour la planification des actions de développement, la mise en œuvre et la maintenance des infrastructures socio-économiques, la maîtrise d'ouvrage à travers la contractualisation des prestations dans les domaines de l'éducation, de la santé et des services ruraux et. Pour ce faire, il sera poursuivi des mesures décisives dans le sens: (i) de l'adaptation du cadre légal et réglementaire mis en place par la réforme de 1996 afin de rendre plus effectif l'exercice des compétences transférées à tous les niveaux et intégrer dans une même approche décentralisation et développement local; (ii) de la promotion de mécanismes financiers innovants et plus conformes à l'appui budgétaire qui deviendra la règle pour l'appui à la décentralisation et au développement local. En outre, plusieurs mesures complémentaires seront réalisées pour accompagner la décentralisation et le développement local par, notamment, le renforcement des capacités des services déconcentrés de l'Etat et des ARD dans le cadre d'une politique plus volontariste de déconcentration.

72. **Pour le renforcement des capacités:** l'Etat propose de mettre en place un appui technique et financier aux CL en vue d'améliorer leur gestion administrative et financière, de renforcer les moyens humains, ainsi que le transfert des ressources nécessaires aux CL. Ceci devrait permettre d'améliorer la programmation et la mise en place des infrastructures et des équipements dans un cadre participatif et contribuer à la transparence et à l'approfondissement de la démocratie et la gouvernance locales. Par ailleurs, la mise en œuvre de cette stratégie devra permettre de rendre plus opérationnels les services techniques déconcentrés qui seront plus aptes à accompagner les acteurs locaux en matière de développement local. D'autre part, la décentralisation du BCI et les réformes engagées en matière de fiscalité locale permettront de renforcer les capacités de mobilisation et de gestion des ressources des CL. Enfin, l'harmonisation des mécanismes d'appuis techniques et des outils de planification sera entreprise en vue d'une plus grande cohérence des interventions.
73. **Renforcement des ressources financières des collectivités locales :** La mise en place de mécanismes financiers adéquats viendra en complément des réformes budgétaires, notamment, la réforme de la fiscalité locale, la décentralisation du BCI, la réforme du FECL et du FDD qui seront entreprises en vue d'améliorer la disponibilité et la mobilisation des ressources financières des collectivités locales.
74. Le PNDL servira de cadre de mise en œuvre des différentes recommandations issues des études et réflexions menées dans ce domaine, en particulier, celles relatives à la réforme de la fiscalité locale et les dispositifs de transferts financiers de l'Etat vers les collectivités locales (FDD et FECL).
75. Ces recommandations ont, entre autres, mis en évidence les besoins de réviser et d'adapter les modalités de recouvrement des recettes des collectivités locales, la nomenclature budgétaire et comptable des CL, ainsi que les modes de contractualisation entre l'Etat, les collectivités locales et les autres acteurs.
76. Des mesures seront prises afin d'engager les processus permettant d'adapter les mécanismes institutionnels et financiers, d'accroître les capacités d'intervention des collectivités locales et d'améliorer sensiblement la gouvernance locale.

B. Description du programme

I. Objectifs de développement du Programme

77. Le PNDL, instrument de mise en œuvre de la stratégie de développement local, constitue le cadre fédérateur des interventions en matière d'appui au développement local.
78. **Objectif général:** L'objectif du PNDL est de contribuer à la réduction de la pauvreté par l'offre de services socio-économiques de qualité aux populations à travers la promotion et la mise en œuvre d'une stratégie de décentralisation

des activités sectorielles vers les CL, et la responsabilisation entière des CL et des OCB.

79. **Objectifs spécifiques** : Les objectifs spécifiques du programme sont de: (i) Améliorer l'accès aux services sociaux de base à travers des interventions à effets directs et indirects; (ii) Augmenter l'accès des populations les plus pauvres aux activités génératrices de revenus ; (iii) Renforcer les capacités des acteurs locaux (CL, OCB, organisations paysannes, structures de micro-finance et mutuelles d'épargne et de crédit) et; (iv) Renforcer les capacités de l'Etat pour la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté.

II. Indicateurs et résultats attendus

80. Les indicateurs devant attester du succès du PNDL sont résumés dans le tableau suivant. Le cadre logique du programme ainsi que les indicateurs de résultats par composante sont détaillés en annexe 5.

Tableau des indicateurs de résultats du PNDL

DESCRIPTION	RESULTATS ET INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES
Objectif général	
Contribuer à la réduction de la pauvreté par la mise en œuvre d'une stratégie de développement local en vue de la promotion de l'offre des services socio-économiques de base à travers la responsabilisation des CL	L'incidence de pauvreté dans les zones concernées est réduite d'au moins de 15 % sur un horizon de 5 ans
Objectifs spécifiques	
(i) Augmenter l'accès aux infrastructures et services sociaux de base à travers des interventions à effets directs et indirects ;	80 % des CL concernées ont augmenté d'au moins de 50% l'accès aux services sociaux de base sur un horizon de 5 ans
(ii) Augmenter les revenus des populations notamment les plus pauvres et des groupes vulnérables par l'accès aux services des organisations de micro finance à travers le financement de projets de développement économique	Au moins 75% des ménages les plus pauvres ont augmenté au moins de 25% leurs revenus au cours des 5 ans
(iii) Renforcer les capacités des acteurs : CL, organisations communautaires de base, secteur privé et les services de l'Etat etc.	Au moins 75% des CL concernées ont exécuté à 70% leurs plans de communication et de formation Les plans de renforcement des capacités des services de l'Etat liés au PNDL sont élaborés et exécutés au moins à 70%
(iv) Appuyer les politiques de décentralisation, de déconcentration et de développement local participatif	Les textes relatifs à la réforme de la fiscalité locale adoptés et mis en œuvre ;

Les réformes relatives aux institutions locales de planification et de mise en œuvre sont adoptées et opérationnelles ;
Les textes relatifs au transfert de ressources vers les CL sont adoptés et mis en œuvre
La charte de la déconcentration élaborée et mise en œuvre

III. Durée et étendue et durée du programme

81. **Durée et Phasage :** Le Programme National de Développement Local sera mis en œuvre sur une période de cinq ans. La mise en œuvre du Programme s'effectuera en deux phases dont une première phase pilote de 3ans et une deuxième phase d'harmonisation. La phase pilote lancera la montée en puissance des expériences de développement local mises en œuvre au cours des dix dernières années. Au cours de cette phase, les réformes nécessaires à la mise en œuvre effective du développement local et l'articulation entre les politiques sectorielles et de décentralisation seront engagées. Par ailleurs, le processus de planification engagé à travers la mise en œuvre des projets d'appui au développement local sera élargi à toutes les CR ainsi que le financement de l'équipement et des infrastructures de toutes les CR à travers le circuit de la gestion publique. Pour ce faire, la stratégie du gouvernement pour le renforcement des capacités des CL sera mise en œuvre à partir de la première année.
82. La fin de la phase pilote du programme (3 ans) coïncidera avec la fin de la génération actuelle de projets financés par certains bailleurs de fonds, et qui sont toujours en cours d'exécution. Une évaluation de la phase pilote permettra de lancer la phase d'harmonisation des interventions visant la mise en place d'un régime unifié pour la mise en oeuvre de la stratégie de développement local. cet effet, tous les bailleurs de fonds et toutes les ressources destinées à l' appui aux CR seront exécutées à travers un système national unifié de transfert et de gestion, les mêmes mécanismes opérationnels ainsi que les mêmes structures de coordination et de gestion de programme.
83. Progressivement, le PNDL qui servira de réceptacle pour tous les financements dédiés au développement local aura permis une harmonisation effective des procédures de transfert et de gestion, les méthodologies de planification qui ont été élargies à toutes les CL lors de la première phase auront été rodées et harmonisées pour que le système d'appui budgétaire soit adoptée pour toutes les interventions de développement local.
84. **Couverture du Programme :** Le PNDL couvrira l'ensemble du pays et interviendra essentiellement en milieu rural avec une couverture de toutes les 320 CR. Par ailleurs, dans le cadre d'un meilleur ciblage des poches de pauvreté, le programme interviendra aussi dans les 52 communes urbaines les

plus pauvres à travers des interventions directes dans les villages et communauté les plus pauvres. Pour ce faire, les résultats du diagnostic participatif au niveau local seront utilisés pour une couverture équitable des populations les plus pauvres. Dans la mise en œuvre du PNDL, des mécanismes de collaboration et les synergie nécessaires seront développées avec les différents projets/programmes intervenant dans les communes urbaines afin d'assurer une prise en compte globale des problèmes de toutes les CL.

85. Capitalisant sur les expériences des différents projets et programmes d'appui au développement local ayant utilisé différentes portes d'entrée (CL, etc.) le programme utilisera essentiellement les CL comme point focal de la planification et de la mise en œuvre du développement local. Cependant, dans sa mise en œuvre, la nécessité de responsabiliser davantage les OCB sera prise en compte à travers des mécanismes de délégation de la maîtrise d'ouvrage aux OCB et de transfert de ressources vers celles-ci pour la planification et la mise en œuvre d'activité économiques.

IV. Principes d'intervention

86. **Complémentarité entre décentralisation, déconcentration et responsabilisation des bénéficiaires:** Les interventions du PNDL visent à renforcer les acquis des différents projets/programmes d'appui à la décentralisation. Pour ce faire, elles vont bâtir sur l'existant à travers la promotion du processus de responsabilisation des CL et OCB, et la gouvernance locale. Par ailleurs, elles viseront le réaligement des politiques sectorielles en vue d'assurer une cohérence entre la décentralisation et le développement local tout en encourageant une meilleure participation de tous les acteurs impliqués notamment les services de l'Etat, les CL, les communautés de base et le secteur privé local.
87. **Subsidiarité:** Ce programme servira à rendre opérationnel le principe de la subsidiarité pour assurer une meilleure distribution des rôles et responsabilités et l'affectation de l'action au niveau le plus approprié (entité plus apte et proche des bénéficiaires directs ; ainsi qu'une meilleure coordination des actions de développement entreprises par le gouvernement central et ses services techniques, les acteurs des CL, des OCB et du secteur privé.
88. **Approche multisectorielle:** Le PNDL interviendra simultanément à travers les secteurs sociaux (santé, éducation, eau et assainissement, etc.) et les secteurs de la production (agriculture, élevage, pêche etc.) afin d'assurer une pérennisation à long terme étant donné que les capacités communautaires à supporter les investissements sociaux dépend de leur capacité de mobilisation de revenus propres qui est liée aux revenus des bénéficiaires. Pour ce faire, ses interventions seront coordonnées étroitement avec les projets/programmes sectoriels en cours.
89. **Interventions ciblées par rapport aux groupes les plus défavorisés :** Etant donné le niveau de pauvreté dans le pays, la mise en œuvre du Programme

sera basée sur l'approche de développement décentralisé et participatif. L'accent sera mis sur le ciblage des populations les plus défavorisées pour s'assurer qu'elles bénéficient effectivement de ces actions.

V. Les composantes du Programme

90. Le PNDL sera structuré en trois composantes opérationnelles notamment (i) L'Appui à la décentralisation, déconcentration et au développement local participatif (ii) Le Financement du développement local et (iii) Le renforcement des capacités. Chaque composante sera mise en œuvre selon des mécanismes opérationnels qui seront définis et détaillés dans les manuels opérationnels du programme. Il sera mis en place un mécanisme opérationnel de gestion, de suivi et d'évaluation des actions qui fait l'objet d'une description dans le chapitre « Arrangements institutionnels ». Cette composante permettra d'assurer une circulation de l'information entre les différents acteurs notamment quant aux objectifs, le flux des ressources et une évaluation des performances du programme à tous les niveaux.

La composante 1: Appui à la politique de décentralisation, de déconcentration et au développement local participatif

a) Objectifs de la composante

91. **Objectif général** : Cette composante vise à apporter un appui substantiel aux structures nationales chargées de la décentralisation et d'engager les actions et réformes complémentaires en vue de rendre opérationnels la décentralisation et le développement local.
92. **Objectifs spécifiques**: Les objectifs spécifiques de la composante sont les suivants: (i) Favoriser la mise à jour du cadre légal, réglementaire et institutionnel de la décentralisation; (ii) Mettre en place les mécanismes opérationnels de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation; et (iii) Réadapter les politiques de déconcentration en vue d'une meilleure articulation avec la décentralisation et le développement local .

b) Description des activités liées à la composante

93. **Sous-composante 1: Mise à jour du cadre légal, réglementaire et organisationnel**: Les activités financées par le PNDL sous cette sous-composante consistent à appuyer au niveau national, d'une part la révision de textes relatifs à la réforme de 1996, et d'autre part les structures chargées de la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local. Le programme financera les activités suivantes: (i) Elaboration des textes relatifs à la réforme de la fiscalité locale et application des différentes mesures; (ii) Elaboration des textes relatifs au statut de l' élu local et définition des mécanismes de mise en œuvre; (iii) Elaboration de la charte de la déconcentration et définition des mécanismes opérationnels de mise en œuvre; (iv) Elaboration du statut de la fonction publique locale par extension

de la fonction publique communale aux personnels des CL; (v) Harmonisation des lettres de politique sectorielle en vigueur avec le code des CL; (vi) Clarification des missions des ARD et renforcement de leurs ressources propres; (vii) Redéfinition des missions de la Région et appui à la mise en œuvre de ses compétences dans sa mission de développement économique et sociale; (viii) Adaptation des conventions types entre autorités administratives et autorités locales, et redéfinition des relations entre services de l'Etat et les CL; (ix) Institutionnalisation et rationalisation des cadres de concertation dans les CL; (x) Elaboration de textes réglementaires fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des communautés de base dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local; (xi) Harmonisation des procédures de planification participative locale; (xii) Clarification du statut juridique des ouvrages communautaires et de leur gestion et maintenance; (xiii) Appui à la réorganisation des organes judiciaires de contrôle en vue de favoriser l'exercice du contrôle effectif et de proximité de la gestion des CL; (xiv) Mise à jour des textes en vue d'assurer une participation effective des communautés de base à la maîtrise d'ouvrage déléguée et élaboration de manuels de procédures pour l'appropriation des mécanismes et instruments; (xv) Appui au Conseil National de Développement des Collectivités Locales.

94. **Sous-Composante 2: Mise en place de mécanismes opérationnels pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local** : Dans le contexte des objectifs et des principes directeurs du programme, la sous- composante vise à appuyer les réformes des mécanismes existants dans les domaines de la mobilisation des ressources propres des CL et du transfert de ressources de l'état vers les CL.
95. *Mobilisation des ressources propres des CL* : La première série d'activités financées par le programme visera à renforcer les capacités de mobilisation de ressources propres et de gestion des ressources par les CL: (i)Appui à la mise en œuvre de la fiscalité locale (assistance, logistique, ateliers); (ii) Renforcement des capacités (formation, communications, planification et moyens matériels) des services d'assiette et de recouvrement; (iii) ; (iv) Elaboration des mécanismes de délégation de la gestion des équipements marchands; (v) Elaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources des CL en rapport avec les sociétés concessionnaires (SENELEC, SDE, etc); (v) Adaptation de la nomenclature budgétaire des CL.
96. *Transfert des Ressources* : En vue d'accélérer la mise en œuvre des réformes concernant les mécanismes de financement de la décentralisation et d'un mécanisme plus opérationnel pour la réalisation des investissements par les CL, le programme financera les activités suivantes : (i) Mise en œuvre des recommandations et mesures découlant des études relatives au FECL et au FDD; (ii) Mise en œuvre des dispositions permettant l'indexation effective des dotations aux CL à la TVA en conformité avec les articles 58 et 63 de la loi n° 96 07 du 22 mars 1996); (iii) Amélioration et mise en œuvre des critères de répartition des dotations pour une plus grande équité entre CL; (iv) Elaboration et mise en œuvre de mécanismes efficaces de mobilisation et de transfert des ressources; (v) Evaluation des coûts des compétences transférées

et prise de dispositions en vue de leur dotation; (vi) Mise en place d'un circuit unifié et des mesures d'accompagnement en matière d'appui budgétaire; (vii) Etude de faisabilité et mise en place d'un fonds unifié pour l'investissement des CL;

97. Sous composante 3: Appui Technique aux CL et Communautés de Base :

Le programme financera les activités permettant de clarifier et de renforcer les rôles, missions et moyens techniques et opérationnels des structures d'appui aux CL. Le renforcement de ces structures leur permettra d'élargir leur sphère d'action afin d'aider à promouvoir la mise en œuvre des mécanismes d'intercommunalité prévus par les articles 14, 71 76, 179 à 190 et 239 à 242 du code des CL, concernant les ententes interrégionales, les ententes intercommunales, les communautés urbaines, les groupements mixtes et les groupements d'intérêt communautaire. Les structures concernées sont les suivantes : (i) les Services déconcentrés de l'Etat, notamment ceux qui sont concernés par les compétences transférées; (ii) les CADL, ex CERP; (iii) les ARD, et (iv) les opérateurs privés régionaux ou locaux.

c) Indicateurs de résultats

Axes d'intervention	Résultats attendus & indicateurs vérifiables
<p><i>Mise à jour du cadre légal, réglementaire et organisationnel</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Les cadres de concertation de la planification régionale et locale sont institutionnalisés ; 2) Les textes relatifs à la réforme de la fiscalité locale sont adoptés et mis en œuvre 3) Le statut de l'élu local est adopté et mis en application 4) Les codes sectoriels en vigueur sont harmonisés avec le code des collectivités locales; 5) Le rôle de la Région est redéfini et sa dotation en ressources propres est effective 6) Les représentants de l'Etat passent les conventions avec les autorités locales correspondantes 7) Les moyens humains, logistiques et budgétaires de l'administration territoriale sont renforcés; 8) Les textes fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des organisations communautaires de base est adopté et mis en œuvre 9) Les textes relatifs à la délégation de la maîtrise d'ouvrage aux communautés de base sont adoptés et mis en œuvre 10) Le statut juridique des ouvrages communautaires, les règles de gestion et de maintenance y afférentes sont fixes par un texte réglementaire et appliqués; 11) Les ministères sectoriels se conforment aux modalités d'action à la loi N° 96-07 du 22 mars 1996, relative aux transferts des compétences aux collectivités locales 12) Les capacités de pilotage et de gestion des structures en charge de la mise en oeuvre de la politique de décentralisation et de développement local sont renforcées; 13) Des organigrammes types par catégorie de collectivités locales sont élaborés, publiés dans un recueil et mis en œuvre 14) La charte de la déconcentration élaborée et mise en application 15) Des rapports annuels sur la décentralisation, la déconcentration et le contrôle de la légalité sont régulièrement publiés. 16) Les missions de l'ARD, CADL et des autres structures d'appui sont redéfinies et leurs ressources renforcées.

	17) Des organes de contrôle juridictionnel sont rationalisés, renforcés et déconcentrés
<i>Mobilisation des ressources propres des collectivités locales</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) La chaîne fiscale est décentralisée 2) Les ressources fiscales et parafiscales des collectivités locales sont recouvrées à plus de 80% 3) Les mesures de mise en oeuvre de la réforme de la fiscalité rurale sont élaborées et appliquées 4) Les mécanismes de péréquation sont élaborés et mis en oeuvre pour réduire la disparité entre les CL 5) Les plans cadastraux urbains et ruraux sont réalisés 6) La nomenclature budgétaire des Collectivités locales est réactualisée et adaptée;
<i>Transfert des ressources</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le Fonds d'Équipement des Collectivités Locales (FECL) et le Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD) sont redimensionnés et leurs ressources alimentées par une indexation effective sur la TVA 2) Les critères de répartition du FDD et du FECL sont améliorés 3) Les procédures de mobilisation du FDD et du FECL sont nettement améliorées; 4) Toutes les compétences transférées aux collectivités locales bénéficient des dotations du FDD; 5) Les mécanismes d'appui budgétaire sont harmonisés 6) Un fonds d'investissement unifié dédié aux collectivités locales est mis en place et opérationnel
<i>Appui Technique aux Collectivités Locales et Communautés de Base</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Les rôles, missions et moyens des services déconcentrés de l'Etat, notamment ceux qui sont concernés par les compétences transférées, sont clarifiés et renforcés; 2) Les moyens d'action et les missions des Agences Régionales de Développement (ARD) et des Centres d'Appui au Développement Local (ex CERP) sont renforcées et leurs ressources financières améliorées notamment par les contributions des CL. 3) Les mécanismes de contractualisation sont systématisés par les CL dans tous les secteurs nécessitant une expertise avérée, y compris avec les OCB; 4) Les mécanismes d'intercommunalité sont appliqués

d) Mécanismes de mise en œuvre

98. La mise en œuvre de la composante impliquera plusieurs ministères notamment le Ministère chargé des CL et de la Décentralisation, le Ministère chargé des Finances et du Budget ainsi que les Ministères sectoriels dont les compétences ont été transférées aux CL. Le Ministère des CL sera en charge des réformes institutionnelles de la décentralisation et en matière des finances locales. Le ministère désignera la Direction la plus appropriée particulièrement la Direction des CL qui a acquis une expérience certaine en matière d'exécution de projets et de programmes d'appui à la décentralisation. Les réformes à mener en matière de décentralisation et de développement local (FECL, transferts de compétences et FDD, fiscalité locale, charte de la déconcentration, etc.) seront également de la responsabilité du Ministère en charge de la décentralisation assurant l'agence d'exécution de ce volet.

99. Les réformes relatives à l'amélioration de la fiscalité locale et à la décentralisation du BCI seront portées par le Ministère en charge des Finances; la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID) et la

Direction Générale du Budget (DGB) assureront respectivement l'agence d'exécution de la réforme de la fiscalité rurale et du BCI.

100. Pour la mise en œuvre des activités, les ministères assurant le rôle d'agence d'exécution travailleront en étroite collaboration avec les Ministères sectoriels en vue de l'harmonisation et du développement de synergies entre les politiques sectorielles et de décentralisation.

La composante 2: Financement du développement local

a) Objectifs de la composante

101. **Objectif général:** La composante vise à contribuer au développement économique et social des populations en conférant aux CL et communautés de base la pleine responsabilité de la planification, la programmation, la mise en œuvre et la gestion de leurs projets au regard des principes de subsidiarité et de respect de l'environnement. *(et d'équité et d'égalité de genre)*

102. **Objectifs spécifiques :** Les objectifs spécifiques sont de : (i) Améliorer l'accès aux services sociaux de base à travers des interventions à effets directs et indirects pour assurer un minimum d'infrastructures et services sociaux de base dans les CL; (ii) Accroître les possibilités d'accès aux opportunités économiques et au crédit notamment en faveur des populations les plus pauvres et groupes vulnérables dans le financement des activités de production et autres activités génératrices de revenus; et (iii) Renforcer les capacités des structures financières décentralisées conformément à la politique définie en la matière en vue d'élargir leur champ d'intervention en les rapprochant davantage des populations et d'améliorer leur viabilité et leur pérennité.

b) Description des activités

103. **Sous composante 1 : « accès aux services sociaux de base »:** La sous-composante s'occupera du financement des CL et autres communautés de base pour la planification et la mise en œuvre des infrastructures et équipement collectifs pour la satisfaction des besoins en services. La mise en œuvre de cette composante permettra à terme de rendre plus effectif le transfert des compétences en y associant le transfert de toutes les ressources afférentes qui continuent à être gérées au niveau central. Elle permettra également de rendre les collectivités entièrement responsables de la planification et de la mise en places des équipement et infrastructures collectifs socio-économiques ainsi que de la gestion, l'entretien et la maintenance de ces infrastructures. → *États d'actes et d'arrêts de la part de procédures et recours de financement de l'auto-gestion des*

104. **Programmation des infrastructures et équipements sociaux de base:** La mise en œuvre du PNDL tiendra compte du fait que le nombre d'infrastructures ainsi que leur priorité ne sont pas les mêmes dans toutes les CL. Par ailleurs, certains équipements et infrastructures sont indispensables à l'amélioration du niveau d'équipements socioéconomique de la collectivité locale et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Pour

ce faire, le programme financera l'élaboration d'une *plateforme minimale* d'infrastructures de base (PMIB) constituée d'infrastructures et d'équipements sociaux de base essentiels à l'amélioration des conditions de vie des populations et utiles à la promotion du développement de la collectivité locale (voir description détaillée en Annexe 3).

105. Dans le cadre de la plate forme minimale d'infrastructures de base, trois secteurs sont des candidats naturels à un traitement par une approche de développement local : (i) l'hydraulique, (ii) la santé et (iii) l'éducation. Dans ces trois secteurs, l'objectif national d'augmenter de façon très sensible les taux d'accès passe par la combinaison d'une politique volontariste et l'encouragement des communautés à partager cet objectif.

106. Dans le secteur de l'**hydraulique**, la PMIB reprend les conclusions du volet rural sur l'approvisionnement en eau du Programme national d'eau potable et d'assainissement du Millénaire (PEPAM 2015). Les objectifs du volet rural du PEPAM pour atteindre les OMD en milieu rural dans le domaine de l'approvisionnement en eau sont que, en 2015, 82% des ménages ruraux aient accès à l'eau potable contre 64% en 2004. Déduction faite des projets engagés tel qu'identifiés en janvier 2005, l'atteinte des OMD implique qu'il faudra, entre 2005 et 2015, faire accéder à l'eau potable 2,3 millions de personnes supplémentaires. Le PEPAM se traduit donc par un niveau d'investissement annuel dans les 10 années à venir de l'ordre de 14 milliards de FCFA soit 38 200 FCFA/personne additionnel auquel il faudrait rajouter 10% pour les études techniques et le contrôle, soit 42 000 FCFA par personne équivalent à 840 000 000 FCFA pour une CR de 20 000 habitants.

107. Dans le domaine de la **Santé**, la politique sanitaire du Gouvernement du Sénégal est régie depuis 1998 par le Programme National de Développement Sanitaire (PNDS) dont la deuxième phase couvrira la période 2004-2008. La norme sectorielle est celle de l'OMS qui est de 1 poste de santé, seule structure sanitaire susceptible d'être touchées par le PNDL, pour 10 000 habitants, ramenée à 5000 habitants dans le milieu rural pour tenir compte de la plus faible densité de la population, avec une distance inférieure à 5 km.

108.

La couverture nationale théorique est d'un poste de santé pour 11 292 habitants avec cependant des disparités régionales. Les besoins ainsi identifiés sont de 245 postes de santé, tous en zone rurale, s'ajoutant aux 913 existants. En prenant l'hypothèse d'un poste de santé à 75 MFCFA l'unité, la couverture de l'ensemble des besoins monterait à 18,375 milliards de FCFA (6,1 milliards par an d'ici 2008), soit 15 000 FCFA/personne desservie (75 millions de FCFA pour 5 000 habitants).

109. Les objectifs dans le secteur de l'**éducation** visent à 100% de scolarisation dans l'enseignement élémentaire d'ici 2015. L'accès à la scolarisation est défini par une salle de classe pour 34 élèves à une distance inférieure à 3 km du lieu de résidence de l'enfant. Ceci se traduit par des

objectifs de construction de 2700 salles de classe par an.² En 2000, le nombre de classes total était de 21 730 pour 4751 écoles (dont 413 privés.) accueillant un total de 1,1 millions d'enfants. L'étude des enquêtes villages de l'année 2000 permet d'établir un déficit à un peu moins de 5 000 classes, un minimum puisqu'il ne tient pas compte de la distance.

110. Le coût moyen d'une classe standard est de 4,8 MFCFA soit 141 000 FCFA par élève soit 24 000 FCFA par bénéficiaire (200 personnes par classe de 34 élèves) auquel s'ajoute un bureau d'une valeur moyenne de 2 000 000 FCFA. Pour un village sénégalais moyen de 334 personnes le coût serait donc de l'ordre de 10 000 000 FCFA. L'objectif de 2700 classes construites par an du ministère de l'éducation nationale requiert à lui seul de l'ordre de 13 milliards de FCFA.

111. Sur la base de la plateforme décrite ci-dessus, le programme s'assurera que les fonds affectés pour la dite plateforme dans les plans sectoriels et dont les ressources sont gérées au niveau central sont transférées aux CL conformément au code des CL. Par ailleurs, le programme apportera un appui financier annuel à toutes les CL pour la mise en oeuvre d'infrastructures et d'équipement que celles-ci auront identifiées à travers leur plan local de développement (PLD) et autre plan communal (PIC) ou régional de développement intégré (PRDI) et qui ne rentrent pas dans le cadre de la plateforme minimale dont le financement proviendrait directement des plans sectoriels nationaux.

APR 112. Conformément aux dispositions en vigueur, l'élaboration desdits plans est participative et implique tous les acteurs locaux. Le programme encouragera une meilleure inclusion des groupes vulnérables à travers l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie d'intégration des groupes vulnérables et des groupes exclus afin d'identifier les besoins desdits groupes et de les doter de ressources nécessaires en vue de faciliter leur insertion économique et sociale.

tenant compte
de la réalité
de l'école et
des
jeunes

selon la budgetaire par genre

inclure
la réalité

113. Pour le financement des autres infrastructures de base en dehors de la plateforme, il sera fait à partir de l'enveloppe annuelle qui sera accordée à chaque collectivité locale. Les infrastructures seront identifiées par les collectivités locales à travers les mécanismes participatifs de planification impliquant tous les acteurs locaux et conformément aux orientations des politiques sectorielles nationales. et au regard des besoins d'emploi des jeunes

114. *Financement des activités de priorité nationale:* Outre son appui aux activités de lutte contre la pauvreté, le programme financera des activités de priorité nationale (VIH/SIDA, Nutrition, Assainissement, Pêche, Gestion des ressources naturelles et environnement, etc.) en complément des interventions en cours et facilitera une meilleure participation des acteurs à la base dans la

² Il est important de signaler que le Ministère de l'Education Nationale est en train de développer la classe unique dite classe multigrade. Plusieurs niveaux peuvent être ainsi mélangés en un même lieu avec un seul maître permettant à la fois des économies de fonctionnement et d'investissement tout en rapprochant l'école des élèves

mise en oeuvre desdits programmes. Pour ce faire, le programme encourage les CL à faire une planification globale de leurs besoins primaires mais en tenant compte des politiques nationales dans des domaines spécifiques retenus par l'Etat ou encore dans le domaine des programmes sectoriels en cours dans leurs zones.

115. *Mobilisation des ressources propres des CL:* En complément du financement des activités de développement local dans les CL, le programme financera des activités pour la définition et la mise en oeuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources propres des CL et . Pour ce faire, il s'appuiera sur toutes les stratégies mises en oeuvre par les différents projets/programmes ayant accompagné la décentralisation et le développement local. ceci permettra à terme de renforcer considérablement la capacité de mobilisation des ressources propres des CL et d'augmenter leur part de contribution au budget d'investissement annuel.

→ Mobilisation des ressources des OCB dans le cadre des SFD et des projets communaux

116. *Transfert de ressources pour le développement local:* Le programme appuiera la réforme et la mise en oeuvre des mécanismes de transfert des ressources financières de l'Etat vers les CL (FECL, FDD, ristournes) en vue d'améliorer leur répartition et l'efficacité de leur contribution au développement local. En outre, le programme soutiendra le processus de décentralisation du BCI dans toutes les régions et contribuera à la mise en place d'un système cohérent et efficace de financement du développement local afin de responsabiliser davantage les acteurs du développement local .

117. **Sous composante 2 développement des activités économiques locales :** A travers cette sous-composante, le programme mettra en place un mécanisme d'appui pour le financement du développement économique local. Le programme mettra à la disposition des CL les ressources pour le financement des organisations communautaires de base pour la mise en oeuvre d'activités génératrices de revenus, activités de production et de gestion des ressources naturelles que celles-ci auront identifiées à travers les différents documents de planification (PLD; PIC, PRDI, etc..). Les opérations financées par le programme seront identifiées par les CL en conformité avec les axes stratégiques du plan local de développement. Le choix des OCB à financer sera de la responsabilité des CL qui pourront en confier la sélection à un comité local et le financement se fera sur la base de convention de financement entre les porteurs de projets productifs et les CL qui auront un droit de supervision sur l'exécution des activités. Le transfert des ressources vers les organisations communautaires de base se fera à partir des comptes du trésor vers les comptes des OCB dans les SFD (voir détail dans le chapitre sur les mécanismes financiers du programme).

118. *Financement des activités connexes:* Le programme financera également des activités transversales devant permettre un meilleur ciblage des activités par les OCB. Il s'agit des études sur les créneaux porteurs, le développement de filières, etc., pour contribuer à la promotion de l'économie locale.

participera, et sera mis en place un des syst. d'achat et de vente - par l'Etat et des revenus de culture et
partenaire sur le plan d'un dialogue qualitatif et quantitatif
je parle de:
à travers les marchés agricoles communales afin de renforcer la valeur au respect des cultures et d'attirer d'investissements et d'attirer

119. *Renforcement des capacités des structures financières décentralisées:*
 Le programme appuiera le renforcement des capacités des structures financières décentralisées en vue d'améliorer leur viabilité et pérennité et d'accroître leur taux de pénétration en les rapprochant davantage des populations cibles et en développant des produits et services adaptés. Les interventions du programme permettront d'établir ou de renforcer la confiance entre les OCB et les SFD.

Tantôt, dans des localités, où il n'existe pas de SFD, il est possible d'appuyer les initiatives endogènes de la population en termes de micro-entreprises auto-gérées de micro-crédit en perspective de leur passage à court terme à durée de ventally agents clients des SFD et du système bancaire classique.

c) Indicateurs de résultats

Axes d'intervention	Résultats attendus & indicateurs vérifiables
Volet accès aux services sociaux de base	
Planification des actions de développement local	<ol style="list-style-type: none"> 1) Toutes les collectivités locales disposent de plans locaux de développement élaborés de manière participative ; 2) Une plateforme minimale d'Infrastructure et services essentiels de base est élaborée pour 80% des collectivités locales ; 3) Un référentiel d'indicateurs, de coûts unitaires et de normes techniques pour la réalisation des infrastructures de base est disponible
Financement des infrastructures et services sociaux de base	<ol style="list-style-type: none"> 1) Toutes les collectivités locales disposent d'un budget annuel approuvé intégrant la contrepartie locale, les transferts de l'Etat et les financements extérieurs pour la réalisation des infrastructures ; 2) Les transferts de l'Etat vers les collectivités locales (FECL, FDD, etc.) couvrent au moins 20% du financement de la plateforme minimale d'infrastructures et services sociaux de base ; 3) Le Budget Consolidé d'Investissement (BCI) est décentralisé dans toutes les collectivités locales à au moins 50% ; 4) Au moins 80 % des collectivités locales ont reçu un financement pour la réalisation de la plateforme minimale ; 5) Au moins 75 % des projets identifiés dans la plateforme minimale ont été réalisés par les collectivités locales ; 6) Les activités de priorité nationale sont exécutées par au moins 75% des collectivités locales ; 7) Au moins 80% des conventions signées entre collectivités locales et communautés de base sont exécutées conformément aux procédures définies.
Mobilisation des ressources propres des collectivités locales et des communautés de base	<ol style="list-style-type: none"> 1) Au moins 80% des collectivités locales ciblées par le programme ont défini et mis en oeuvre un plan de mobilisation des ressources propres ; 2) Les ressources propres des collectivités locales sont mobilisées annuellement à au moins 80% sur la durée du programme 3) Le taux de recouvrement de la taxe rurale passe progressivement à 60 % à partir de la deuxième année d'exécution du programme et à 80% à terme 4) La contrepartie pour le financement des projets de services sociaux réalisés est mobilisée à 100%

Volet « développement des activités économiques locales »	
Financement des activités économiques locales	<ol style="list-style-type: none"> 1) . Au moins 75% des activités économiques locales financées sont exécutées et suivies par les communautés de base ; 2) Au moins 80% des conventions signées entre collectivités locales et communautés de base sont exécutées conformément aux procédures ; 3) Les groupes vulnérables ont bénéficié d'au moins 30% des projets économiques réalisés
Financement des activités connexes	<ol style="list-style-type: none"> 1) . Les études identifiées pour le développement des filières et des créneaux porteurs sont réalisées ; 2) Les recommandations issues de ces études sont répertoriées et appliquées
Renforcement des capacités des structures financières décentralisées	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des critères de sélection des SFD sont définis ; 2) Au moins 50 % des SFD identifiées ont bénéficié d'un appui du programme ; 3) Au moins 80 % des collectivités locales ont signé des protocoles d'accord avec les SFD renforcées ; 4) Au moins 75% des actions des OCB identifiées ont bénéficié des financements des collectivités par le biais des SFD

d) Mécanismes opérationnels de mise en œuvre de la composante

120. *Planification des activités:* Le financement des activités de développement local passera par la planification des activités au niveau de chaque collectivité locale (voir annexe 5 pour une description détaillée du processus). Pour ce faire, la méthodologie de la planification "ascendante" sera élaborée, adoptée et vulgarisée auprès de tous les bénéficiaires du programme. Cette méthodologie permettra aux CL de faire une planification à partir de la base dont les résultats seront consolidés dans les documents de planification (PRDI, PIC et PLD) à l'échelle de la collectivité locale. Le programme appuiera l'institutionnalisation des cadres de concertation et organes de planification et de gestion au niveau local et financera les activités de renforcement de leurs capacités pour une meilleure gestion de leurs projets.
121. Par ailleurs, la planification tiendra compte des activités sectorielles programmées pour chaque année. Pour ce faire, *une conférence d'harmonisation* sera organisée au niveau de chaque région au début de l'année et permettra aux différents départements sectoriels de présenter leur programme d'action et les détails pour chaque collectivité locale. Ceci permettra à chaque collectivité locale de tenir compte des actions et des ressources programmées au niveau sectoriel dans leur plan annuel d'investissement (PAI) dont le financement proviendra de la contribution propre des CL et du PNDL (notamment à travers le FECL et le FDD ainsi que de l'appui des bailleurs de fonds).
122. Sur la base des informations des ministères sectorielles et en référence à leur plan local de développement, les CL prépareront leur plan annuel d'investissement qui sera adopté par le conseil rural et soumis à l'approbation

de l'autorité administrative. Par ailleurs, dans le cadre de la nécessité de développer une synergie entre les CL, il est prévu une conférence d'harmonisation départementale en vue du partage des actions retenues et de créer au besoin des groupements intercommunautaires pour la mise en œuvre de certaines actions dépassant l'échelle d'une seule CR.

123. *Mise en œuvre des actions:* La formulation et la mise en œuvre des actions de développement local sont assurées par les CL et communautés de base sur la base du principe de subsidiarité. La responsabilité de la maîtrise d'ouvrage des infrastructures socio-économiques revient à la collectivité locale qui peut la déléguer aux communautés de base. Pour ce faire, une typologie des infrastructures pour lesquelles la maîtrise d'ouvrage pourra être déléguée aux OCB ainsi que les modalités opérationnelles seront détaillées dans les documents opérationnels du programme. Par ailleurs, la mise en œuvre des micro-projets productifs est de la responsabilité des OCB qui bénéficieront de subventions de la part des CL.

124. *Circuit financier et contrôle:* Le transfert des ressources vers les CL se fera à travers leur budget suivant les procédures de la comptabilité publique. Le financement des actions initiées par les OCB sera assuré par les CL et matérialisé par une convention passée entre l'organe exécutif de la collectivité locale et les représentants dûment mandatés par l'organisation concernée. La convention précise les rôles et responsabilités de chacune des parties ainsi que les modalités de mise en œuvre, de suivi et de contrôle des actions ainsi que les aspects juridiques notamment ceux relatifs au droit de propriété, de gestion et de maintenance des infrastructures.

La Composante 3: Appui technique et renforcement des capacités

a) Objectifs de la Composante

125. *Objectif général :* Cette composante vise à renforcer les capacités des acteurs chargés de la mise en œuvre des politiques de décentralisation et de développement local notamment les services de l'Etat, les CL, les organisations communautaires de base, le secteur privé et la société civile pour assurer l'efficacité et l'efficience de leurs actions.

126. *Objectifs spécifiques :* cette composante a pour objectifs spécifiques:
(i) Renforcer les capacités des services centraux et des services déconcentrés de l'Etat en vue de leur permettre de mieux contribuer à la mise en œuvre des politiques de décentralisation et de développement local ; (ii) Développer les capacités des CL et des communautés de base pour une meilleure prise en charge du processus de planification, de mise en œuvre, de gestion et de suivi des actions de développement local ; (iii) Contribuer à l'amélioration des capacités du secteur privé et de la société civile pour le développement de l'expertise locale, la fourniture de services et équipements de qualité et l'accompagnement de la mise en œuvre des actions de développement local.

b) Description des activités

127. **Sous composante 1 : « Développement des capacités des services de l'Etat »** : Le Programme financera les activités de renforcement des capacités des services de l'Etat pour faciliter l'adaptation et l'articulation des interventions sectorielles à la politique de décentralisation et de développement local. Les activités concernent: (i) Evaluation des interventions sectorielles en vue d'identifier et de clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs dans la mise en oeuvre des politiques de décentralisation et de développement local conformément au principe de subsidiarité; (ii) Elaboration des mécanismes, instruments et outils de l'appui conseil des services déconcentrés à l'endroit des CL et communautés de base et mise en place d'un répertoire des compétences pour la mise en oeuvre des activités ; (iii) Formulation de plans d'action pour la mise à disposition des ressources humaines et budgétaires en faveur des services déconcentrés pour la mise en oeuvre des politiques sectorielles et l'accompagnement des CL ; (iv) Elaboration et mise en oeuvre d'une stratégie de communication à l'intention des différents acteurs de la politique de décentralisation et de développement local; (v) Formation du personnel des services déconcentrés pour l'accompagnement des CL et les communautés de base dans le développement local ; (vi) Renforcement des capacités des représentants de l'Etat dans le cadre de leurs missions de contrôle et de suivi des actions de développement local.
128. **Sous composante 2 : « Développement des capacités des CL »** : Cette sous composante vise la consolidation et l'extension des activités de renforcement des capacités entreprises par les différents projets et programmes d'appui à la décentralisation et au développement local, ainsi que le renforcement de leurs moyens matériels et humains. Les activités suivantes sont visées : (i) Définition et mise en oeuvre d'un référentiel de compétence minimal par ordre de collectivité locale; (ii) Information et formation des élus et acteurs locaux sur les textes relatifs la décentralisation et au développement décentraliséparticipatif; sur les processus de planification, de gestion, de suivi des actions de développement local, et promotion des mécanismes de solidarité entre CL; (ii) Elaboration de manuels et guides opérationnels adaptés à l'usage des CL dans la mise en oeuvre des actions de développement local; (iv) Appui aux organisations de représentants d'élus et acteurs locaux en matière de pilotage, gestion et négociation ; et (v) Appui aux cadres de concertation et organes de planification et de gestion au niveau local pour une meilleure articulation des interventions entre les CL et les populations,(vi) mise en place des centres de ressources communautaires
129. **Sous composante 3 : Développement des capacités des communautés de base**: Dans la perspective d'une meilleure implication des organisations communautaires de base dans la mise en oeuvre de la politique de décentralisation et de développement local, le programme financera les activités permettant de valoriser et de renforcer les capacités des organisations à la base notamment : (i) Elaboration de stratégie de communication et d'outils pédagogiques adaptés aux besoins spécifiques de formation et d'information des communautés de base et groupes vulnérables ; (ii) Information/formation

des OCB sur les rôles et responsabilités, le contrôle citoyen, les pratiques de gouvernance locale et sur les besoins spécifiques dans la mise en œuvre des actions de développement local, etc. ; (iii) Elaboration de manuels et guides opérationnels adaptés et traduits en langue nationale à l'usage des communautés de base dans la mise en œuvre et le suivi des actions de développement local; (iv) Appui technique et formation des organisations communautaires de base dans la mise en oeuvre d'activités d'Information, Education et Communication (IEC) dans le cadre des programmes de priorité nationale et locale; (v) Formation et appui des organisations communautaires de base dans la planification participative et la mise en oeuvre, la gestion et le suivi participatif des micro-réalisations et activités génératrices de revenus ; (vi) Identification et formation des facilitateurs locaux, formateurs communautaires et relais techniques et mise à disposition d'outils appropriés.

130. **Sous-composante 4: Développement des capacités techniques du secteur privé et de la société civile pour l'offre de services:** Les activités de cette sous-composante visent à renforcer les capacités des acteurs du secteur privé et les ONG pour la fourniture de services et prestations de qualité pour le compte des CL et communautés de base et de renforcer le partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Les activités visées sont les suivantes: (i) Information sur la décentralisation et le développement décentralisé participatif et partage des outils, manuels, plans types et normes définis par les ministères sectoriels; et (ii) Formation et appui des acteurs du secteur privé local et des ONG sur les procédures de mise en oeuvre et de gestion des projets de développement local.

c) Indicateurs de résultats

Axes d'intervention	Résultats attendus indicateurs vérifiables
Renforcement des capacités des ministères sectoriels et services déconcentrés de l'Etat	<ol style="list-style-type: none"> 1) Les interventions sectorielles sont évaluées et les rôles et responsabilités des acteurs clarifiées; 2) Les mécanismes d'intervention, les instruments, outils de mise en oeuvre sont définis, adoptés et opérationnels; 3) Une stratégie de communication en direction des différents acteurs est élaborée et mise en oeuvre; 4) Des plans d'action opérationnels pour la mise à disposition ressources humaines et budgétaires aux collectivités locales et organisations communautaires de base sont élaborés et mis en oeuvre; 5) Des conventions d'appui technique entre les services déconcentrés et les collectivités locales sont élaborés, partagés avec les acteurs et mises en oeuvre; 6) Un rapport annuel d'évaluation des actions de renforcement de capacités est produit et diffuse; 7) Les capacités d'appui du personnel technique des services de l'Etat sont renforcées; 8) Des manuels et guides méthodologiques sont élaborés et vulgarisés; 9) Les moyens logistiques d'interventions des services techniques déconcentrés sont renforcés
Renforcement	1) 75% des collectivités locales disposent et mettent en

C. Analyse des risques

133. La mise en œuvre de la génération actuelle de projets et programmes d'appui à la décentralisation et au développement local a permis de piloter la le processus de décentralisation et la prise en charge du développement local par les CL elles-mêmes. Malgré les faiblesses constatées par endroit, il est évident que les acquis enregistrés vont influencer la mise en œuvre de nouveaux programmes et projets de développement décentralisé et participatif dans les années à venir. Pour que le nouveau Programme puisse atteindre ses objectifs, les risques identifiés ci-dessous devront être pris en compte.
- *Programme de Nu pose le centre des acquis (AFDS)*
134. **Lenturs et faible engagement sur les réformes sur la décentralisation:** le premier risque qui pourrait entraver le succès du programme est celui lié aux lenteurs sur les réformes de la décentralisation. En effet, la composante 1 du programme qui vise essentiellement ces réformes ne sera une réussite que si les activités prévues sont engagées le plus tôt possible et que leur exécution se fait à un rythme soutenu pour aboutir aux résultats espérés. les lenteurs dans la mise en œuvre des réformes sur la décentralisation ou encore le relâchement de l'engagement des autorités et des bailleurs de fonds pourront entraver le succès de ce programme et empêcher la consolidation des progrès réalisés lors des dix dernières années par les différents projets d'appui à la décentralisation et au développement local.
135. **Capacités de coordination:** Le nombre sans cesse croissant de communautés rurales à couvrir et l'ampleur des actions à entreprendre dans le cadre du programme ainsi que la multiplicité des acteurs en développement local nécessitent une forte capacité de coordination par le gouvernement. L'absence d'une telle coordination risque de pérenniser le télescopage constaté sur le terrain et causer une inéquitable répartition des ressources.
136. **Disponibilité des ressources et financement à travers multiple bailleurs de fonds:** Pour faire face convenablement aux besoins sans cesse croissants des populations à la base, les ressources mobilisées dans le cadre de ce programme devaient être assez importantes. La capacité du gouvernement à mobiliser des ressources considérables auprès de ces partenaires au développement sera sans doute cruciale pour la réussite du programme.
137. Par ailleurs, le maintien du statu quo concernant les ressources transférées par l'état aux CL (qui sont très faibles) ainsi que les lenteurs de la mise à disposition et la non dotation de certaines compétences transférées sont des contraintes qui risquent de compromettre la mise en oeuvre du programme. D'autre part, l'incapacité des CL et des OCB à mobiliser leurs propres ressources (taxe rurales, etc.) pourra aussi poser un important problème important de gestion de la contrepartie demandée dans la mise en oeuvre des actions de développement.
138. Pour ce faire, l'exécution rapide de la réforme du FECL et du FDD et la décentralisation effective du Budget Consolidé d'Investissement seront déterminants pour augmenter considérablement le budget des collectivités et assurer la rapidité de la mise à disposition des ressources. L'élaboration et la

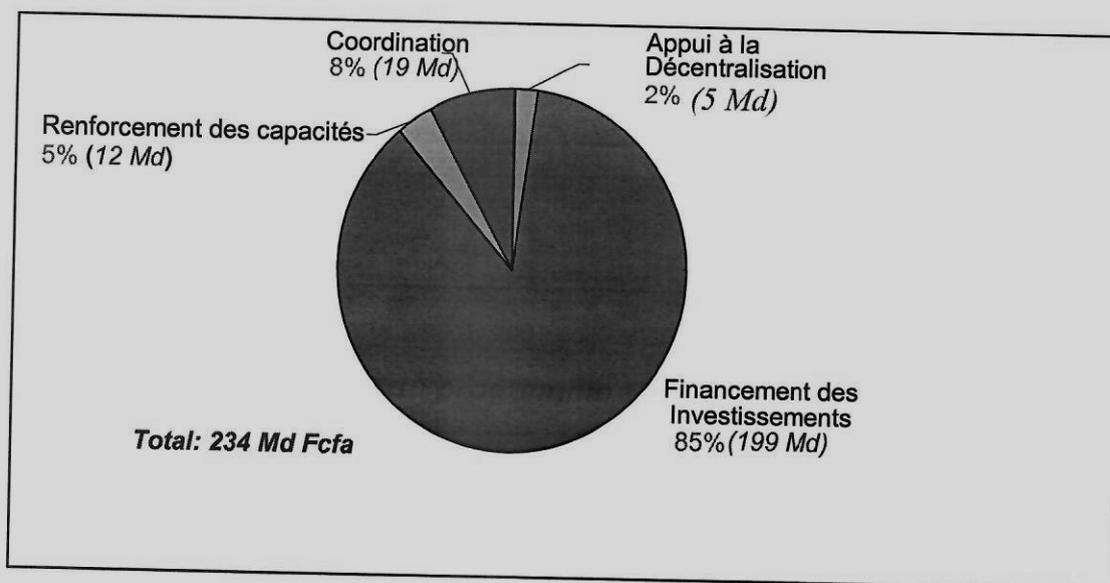
mise en oeuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources propres par les CL permettront d'augmenter leur capacité financière et par conséquent leur niveau de contrepartie.

139. **Capacité d'absorption des ressources et capacités techniques par les CL et OCB :** La faiblesse des ressources transférées par l'Etat aux CL n'a pas permis à celles-ci d'acquérir les compétences nécessaires pour la réalisation d'action d'envergure. Pour ce faire, une augmentation considérable des ressources demandera sans doute un renforcement des capacités de planification et de gestion pour satisfaire les demandes sociales des populations. L'absence de telles capacités risque de ralentir le niveau d'exécution des activités et entraîner des faibles taux de décaissement.
140. Un accompagnement des CL s'impose sous forme de personnel technique pour les appuyer dans la planification, la mise en oeuvre, le suivi, le contrôle et la coordination des actions de développement. Par ailleurs, le renforcement des capacités des acteurs locaux dans la maintenance et la gestion des infrastructures et équipements communautaires permettra sans doute d'assurer la pérennité des ouvrages.
141. **Difficulté de mobilisation des services techniques** pour apporter un appui aux CL et communautés de base: La mise en oeuvre de la composante III et la pérennisation des actions de développement au niveau local dépendront pour une large part de l'adhésion des services techniques déconcentrés. La définition des missions et modalités d'appui des services de l'Etat aux CL et le renforcement de leurs moyens d'action sont des préalables à leur implication effective dans la mise en oeuvre des actions de développement local.
142. **Manque de coordination des interventions en matière de renforcement de capacités:** La persistance des dispositifs projets pour le renforcement des capacités favorise la dispersion des interventions et limiterait les impacts attendus dans le cadre de ce programme. L'adhésion de l'ensemble des acteurs et une coordination de toutes les actions en matière de renforcement des capacités permettront d'uniformiser les interventions et d'augmenter leur efficacité.

D. Coût et Financement du programme

I. Coûts du programme

143. Le projet comprend quatre composantes pour un total de 234 milliards de Fcfa (Md Fcfa) (voir détail des coûts du programme à l'annexe 8). L'importance de chaque composante est représentée dans le graphe ci-contre. Le poids relatif de chaque composante est indiqué en pourcentage mais également en Md Fcfa (chiffres entre parenthèse).

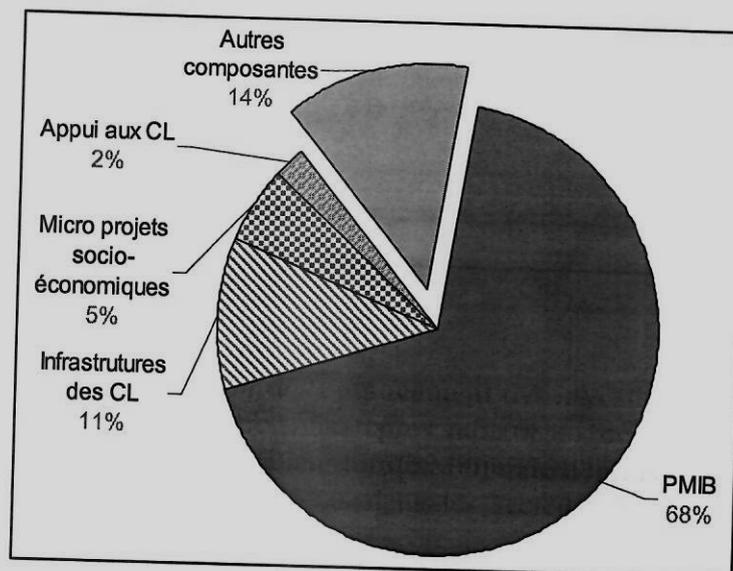


144. La composante financement du développement local représente 85% de l'ensemble du projet. Les trois autres composantes : (i) l'appui à la décentralisation, (ii) le renforcement des capacités et la coordination du projet représentent respectivement 2%, 5% et 8% du projet total soit 13% de l'ensemble.

II. Financement du programme

145. Le projet prévoit une possibilité de financement flexible, afin d'assurer aux partenaires au développement leur entrée progressive et suivant leur propre échéancier (clôture des projets existants et financement au travers du PNDL). L'IDA financerait les premières années du programme et pourrait également intervenir comme bailleur de dernier ressort. Par ailleurs, afin de mettre en œuvre la décentralisation, les fonds associés aux compétences transférées seront mobilisés et mis à la disposition des CL. Il s'agit du FECL, FDD mais également les ressources prévues dans le cadre du BCI.
146. Enfin, certaines actions du PNDL seront co-financées, suivant la nature de l'investissement, par les Bénéficiaires eux-mêmes sur la base des revenus propres (taxes locales). En effet, la contribution des bénéficiaires pour des investissements productifs sera plus élevée que celle demandée dans le cas d'investissements structurants ou dans le cadre d'actions soutenues par l'Etat (Sida, formation, etc.).

147. **Détail de la composante "Financement des investissements"** : Cette composante représentée ci-dessous représente (68%) des ressources et est destinée au financement de la Plate-forme Minimale d'Infrastructures de Base (PMIB) composée d'investissements dans les secteurs de l'eau, la santé et l'éducation. Le financement de ces trois secteurs est assuré à 43.5% par le BCI, le solde étant à rechercher auprès des partenaires au développement. La définition de la PMIB découle des documents du PEPAM, du PNDS et du Ministère de l'Education.



148. L'appui aux CL représente 2% de cette composante. Les actions étant majoritairement des actions de préparation à l'investissement (études, formation, identification, etc.) seront financées à 82% par l'IDA, 13% par le FECL le solde (5%) est à rechercher. Ce solde concerne les études filière.

149. Les infrastructures des CL autres que celles contenues dans la PMIB (11% indiqués dans le graphique) ont été calculées sur la base d'un budget de 40 000 dollars US équivalent par communauté en leur laissant la possibilité de réaliser, sans pour autant que cela soit une obligation et ceci dès les premières années du projet, une case de santé (8 000 \$EU) ou un puits (9 000 \$EU). Ces montants pouvant être utilisés à d'autres fins suivant la physionomie et le Plan de Développement Local de la collectivité. Cette partie est financée en moyenne à 45% par le FECL, 45% par l'IDA et 10% par les Bénéficiaires. Les micro-projets socio-économiques (5% indiqués dans le graphique) seront financés en moyenne à 45% par le FECL, 40% par l'IDA et 15% par les Bénéficiaires.

150. **Détails des autres composantes** : Pour les autres composantes et suivant la nature de l'investissement ou frais de fonctionnement, les règles suivantes de financement ont été suivies : (i) Le FDD finance les frais de fonctionnement des CL associées au PNDL ; (ii) Le Gouvernement finance les frais de fonctionnement des structures de gestion du projet ; (iii) Les différents équipements à destination des CL seront financés par le FECL ou en partenariat avec un partenaire du développement ; (iv) Le financement de

l'IDA (qui est mobilisé lors de la préparation du programme) sera utilisé pour le financement des investissements et autres actions indispensables au démarrage du projet (réforme, textes légaux, restructuration, etc.) avec une possibilité de swap avec un partenaire déclarant son intérêt ; et (v) Les partenaires au développement, IDA compris, seront mobilisés pour les actions d'investissement.

151. Compte tenu de ces différents critères le financement des composantes (i) Appui à la décentralisation, (ii) Renforcement des capacités et (iii) Coordination se présente comme suit :

Financier	Montant en % par composante		
	Appui à la décentralisation	Renforcement des capacités	Coordination
FECL	11%	14%	11%
FDD			58%
IDA	42%	59%	23%
Gouvernement			8%
A rechercher	47%	27%	

Attachement 1 : tableau de financement du PNDL

Source	FCFA (000)	USD (000)	%
FECL	17 712 118	33 419	8%
FDD*	9 042 539	17 061	4%
BCI	83 199 661	156 980	35%
Bénéficiaires	3 658 562	6 903	2%
IDA	27 384 648	51 669	12%
A rechercher Eau	36 441 450	68 757	16%
A rechercher Education	39 582 954	74 685	17%
A rechercher Santé	11 466 491	21 635	5%
A rechercher (Institutionnel)	5 990 741	11 303	3%
TOTAL	234 479 164	442 414	100%

CHAPITRE IV: ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET MECANISMES DE MISE EN OEUVRE

A. Dispositif institutionnel et pilotage

152. Le dispositif institutionnel du programme national de développement local est structuré et placé au plus haut niveau pour les besoins de coordination et d'impulsion des actions nécessaires à l'atteinte des objectifs du programme, du DSRP et des OMD.

I. Le pilotage du programme

153. Il sera mis en place un comité de pilotage pour la coordination générale de la mise en oeuvre de la stratégie de développement local et du Programme National de Développement Local. Le comité de pilotage sera présidé par le premier Ministre et la Vice-présidence assurée par le Ministère en Charge des Collectivités Locales et de la Décentralisation. Le comité de pilotage sera représenté par les plus hauts responsables des différents ministères concernés par la décentralisation, le développement local et la déconcentration, de l'union des Associations d' Elus Locaux, du secteur privé, des ONG et des organisations socio-professionnelles.

154. Les attributions et mandats du comité de pilotage incluront entre autres: (i) l'élaboration, l'adoption, le suivi et l'évaluation du programme national de développement local ; et (ii) la coordination stratégique de la mise en oeuvre du programme national de développement Local tout en responsabilisant les agences d'exécution pour la mise en oeuvre opérationnelle du programme (y compris les ministères concernés, les CL, la société civile et le secteur privé local).

II. La Coordination de l'exécution du programme

a) Au Niveau national

155. L'exécution du programme sera confiée à un Secrétariat Exécutif (SE/PNDL) pourvu d'un personnel restreint et recruté par appel à candidature. Ses fonctions principales seront : (i) la promotion du programme auprès des différents partenaires, (ii) la mobilisation et la mise à disposition des fonds au niveau des bénéficiaires (CL), (iii) la coordination des activités menées dans le cadre du programme, y compris les demandes de financement, (iv) l'organisation des activités de renforcement des capacités des différents catégories d'acteurs, (v) le suivi de la gestion des fonds du projet, (vi) le suivi et l'évaluation, (vii) les rapports au CP, Gouvernement et bailleurs de fonds. Elle sera composée d'un Secrétaire Exécutif (SE), d'un responsable des opérations, d'un responsable administratif et financier, d'un responsable du Suivi Evaluation (S&E), d'un Responsable de la planification et de la formation, d'un responsable de la communication, d'un responsable pour la passation des marchés, d'un Responsable des infrastructures, d'un socio-environnementaliste, d'un responsable des actions socio-économiques, d'un

chef comptable, de deux comptables d'une assistance au SE (Assistant administratif) et le personnels d'appui. Le SE/PNDL utilisera les Agences Régionales de Développement (ARD) pour la coordination du PNDL au niveau régional.

b) Au niveau régional

156. Le PNDL a pour objet d'appuyer les CL dans l'identification de leurs besoins, l'élaboration de leurs plans de développement, de faciliter la transmission des documents et d'assurer le suivi des actions envisagées et d'évaluer leur impact. Pour cela le PNDL doit disposer de relais au niveau régional. Ces missions seront confiées aux ARD restructurées. Le plan de restructuration des ARD est en cours de préparation et sera présenté à la Banque mondiale lors de l'évaluation du projet. Les missions de coordination seront réalisées en totalité par le personnel de l'ARD. Certaines de ces missions seront prises en charge à 100% par le projet et une convention de financement sera signée entre le SE/PNDL et l'ARD. Cette convention détaillera les missions de l'ARD, les critères d'évaluation de ces actions ainsi que les moyens qui seront mis à la disposition de l'ARD pour les réaliser. Cette convention prendra notamment en charge les fonctions de coordination réalisées par le Directeur et financeront à 100% les coûts (salaire et fonctionnement) : du responsable S&E, de l'agent administratif et financier et du responsable planification/formation, Responsable Infrastructures et Passation de marché et du Responsable des activités socio-économiques
157. Les missions assignées aux ARD dans le cadre de la mise en œuvre du PNDL seront les suivantes : (i) Appui et facilitation de la planification du développement local ; (ii) coordination, harmonisation des interventions et cohérence avec les stratégies, politiques et plans nationaux; et (iii) suivi et évaluation de l'exécution des programmes et plans d'action de développement local
158. Pour l'exécution de leurs missions, les ARD seront équipées en personnel technique recruté de manière compétitive. Le personnel sera composé de : un directeur, un responsable de suivi et évaluation, un responsable de la planification et de la formation ,un Responsable Infrastructures et Passation de marché et un Responsable des activités socio économiques , un agent administratif et financier et d'un personnel d'appui.

c) Au niveau local

159. Les CL élaborent leur plan de développement local, les plans annuels d'investissement et élaborent leur budget en fonction de leurs recettes. Ils sont les maîtres d'ouvrage des infrastructures et favorisent les projets socio-économiques par attribution de subventions aux organisations communautaires de base ayant présenté les meilleurs projets. Pour les infrastructures, les CL peuvent, suivant leur besoin s'adjoindre les compétences d'un maître d'ouvrage délégué.

III. Rôles et responsabilités des différents acteurs

160. **Le Conseil Rural** : Organe délibérant de la communauté rurale, le Conseil rural est constitué de conseillers élus suite aux élections locales et est dirigé par un président de conseil rural et deux vice présidents. Le conseil rural est chargé de la gestion quotidienne du développement de la communauté rurale. Dans son fonctionnement, il met en place des commissions spécialisées ou sollicite l'assistance et l'appui des services techniques déconcentrés pour la bonne marche des affaires locales.
161. ***Le Comité de Concertation et de Gestion (CCG)*** est un organe spécialisé de la communauté rurale chargé d'élaborer les Plans Locaux de Développement (PLD), les Plans Annuels d'Investissement (PAI) et d'aider les CR dans la mise en œuvre des investissements communautaires. Ce comité est constitué d'élus locaux et de représentants des divers segments économiques, sociaux et ethniques de la communauté. Le CCG a pour missions spécifiques de (i) informer les populations sur la direction des affaires locales et les activités de développement, (ii) encourager la pleine participation des populations et de toutes les couches socio-professionnelles y compris les groupes vulnérables dans le processus de décision et ; (iii) veiller à ce qu'aucun des citoyens ne soit privé de ses droits ou laissé pour compte dans le processus de développement local.
162. ***L'assistant communautaire*** : Recruté comme assistant auprès du Président du Conseil rural, le secrétaire communautaire et l'assistant communautaire constituent l'essentiel de l'administration de la communauté rurale. Pour la mise en œuvre du PNDL, il est prévu l'élargissement de l'administration de la communauté rurale pour y inclure un personnel chargé de planification.
163. **Les communautés de base et les organisations communautaires**; Elles sont constituées de villages ou des groupements de villages, du groupe d'individus ayant des objectifs communs se regroupant pour résoudre des problèmes communs. Dans le cas des OCB et autres organisations paysannes y compris les organisations de femmes ou de jeunes elles sont à une échelle inférieure à la CR et ne jouissent pas nécessairement de statut de personnalité juridique ou de personnes morales publiques.
164. **Les acteurs de la déconcentration** : Les acteurs de la déconcentration sont aussi largement impliqués dans le développement local. En effet, en vertu des transferts de compétences aux CL, le rôle des services techniques qui étaient jadis la mise en œuvre des actions de développement pour et à la place des CL a été redéfini pour se conformer au rôle régalien de formulation de plans sectoriels, de développement de synergies entre les actions des collectivités ainsi que le suivi de la conformité avec les politiques sectorielles. Parmi les services concernés l'éducation, la santé, l'hydraulique, le transport ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre du développement local surtout en vue de la réalisation de la plate-forme minimale qui permettra d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement. Par ailleurs, toutes les autres structures techniques en place seront impliquées pour

s'assurer d'une cohérence générale des actions de développement au niveau départemental ou régional.

165. **Les Agences Régionales de Développement (ARD)**, mises en place pour apporter un appui aux trois ordres de CL (région, commune et communauté rurale), leurs missions seront redimensionnées et redéfinies à travers une réforme et correspondraient à celles (i) d'appui technique, (ii) coordination et harmonisation des programmes, et de (iii) suivi et évaluation. A travers leur réforme, les ARD, qui remplaceront les structures régionales de coordination des projets/programmes seront mieux outillées et disposeront des ressources techniques et humaines nécessaires pour l'accompagnement de la qualité des actions de développement local.
166. **Les Centres d'Appui au Développement Local (CADL)** sont des entités au service des CL et donc directement impliquées dans le processus de développement local. En tant que structure d'appui aux communautés rurales, elles ont pour responsabilité l'appui aux CL dans la planification et la mise en œuvre des activités génératrices de revenus, de production et de gestion des ressources naturelles par, et au profit des organisations communautaires de base.
167. **Le Receveur rural, comptable de la CR** : C'est un service décentralisé du Ministère de l'Economie et des Finances en charge de la gestion des budgets de la CR. A ce titre, il assure l'exécution financière et comptable dans le cadre de la réalisation des projets en relation avec le président de la communauté rurale, ordonnateur des dépenses et le secrétaire communautaire.
168. **L'autorité administrative** : L'autorité administrative de l'Etat directement en charge de la collectivité locale est le sous-préfet. Celui-ci a un rôle de contrôle de la légalité et est chargé de l'approbation des délibérations du Conseil rural et effectue des contrôles à posteriori des réalisations.
169. **Les autres intervenants** Parmi lesquels les prestataires de la CR notamment les opérateurs, les ingénieurs conseils, fournisseurs et entreprises sont des acteurs locaux sollicités généralement par les CL ou les organisations communautaires de base pour les prestations de service spécifiques. Les interventions sont régies par des contrats de prestation de service.

Yahoo! Mon Yahoo! Mail



Bonjour, antandao2
[Se déconnecter, Infos compte]

Recherche sur le web

Recherche

Accueil - Aide

Appels gratuits de PC à PC
Partagez vos photos.
Devenez invisible en un clic.

YAHOO! MESSENGER
Appels Intégrés

REJOIGNEZ
▶ INSTALLEZ GRATUITEMENT

- Mail
- Adresses
- Agenda
- Notes

Nouveautés - Alertes SMS - Mises à jour - Options

Lire Écrire Écrire un SMS

Recherche Mail Recher

Essayez Photomail pour envoyer vos photos

- Dossiers**
[Ajouter - Modifier]
- Boîte de réception (31)
 - Brouillons
 - Envoyés
 - Spams (14) [Vider]
 - Corbeille [Vider]

- Besoin d'argent ? COFIDIS
- Épargne Orange 50€ offerts!
- Pleins de promos Look Voyages
- Dvd, Cd, films Cliquez-ici

Précédent | Suivant | Retour aux messages

Supprimer Répondre Faire suivre Spam Dép

Ce message n'a pas de drapeau. [Ajouter un drapeau - Marquer comme non lu]

De: "parepdk" <parepdk@sentoo.sn> Ajouter au carnet d'adresses

À: antandao2@yahoo.fr

Objet: Fw: atelier de partage et de valiadtion du PNDL

Date: Mon, 21 Nov 2005 18:33:05 -0000

----- Original Message -----

From: "Cheikh A B FALL" <cheikhafb@yahoo.fr>

To: <ab.cisse@primature.sn>; "abdoulaye lo" <ndoupalo@yahoo.silla">
<abysilla@yahoo.fr>; "Amsatou NIANG" <niang_amsatou@yahoo.Mbaye" <bambaye371@yahoo.fr>; "Demba Niang" <demba_niang@yahoo.FodX
camara" <camoufo56@yahoo.fr>; "ibrahima niang" <ibasiga@ya.Khalifa
MBOUP" <khalifa@ucad.sn>; "khalifa GuXye" <khalifgueye@yah.khardiata
Lo Ndiaye" <afds@sentoo.sn>; "kheich ndiaye" <kheichndiaye"maguette ndiaye" <maguetten@yahoo.fr>; "Mamadou DIARRA" <maadiarra@sentoo.sn>; "mamadou Kane" <mkane.pnir@sentoo.s.seck"
<seck michel@yahoo.fr>; "Mor badiane Tine" <mortine.pnir@s"moustapha barry" <moustaphabarry@yahoo.fr>; "Moustapha Ba <bosquiersn@yahoo.fr>; "ndioba diXne" <daps1@sentoo.sn>; "<parepdk@sentoo.sn>; "ramatoulaye gadio agne" <rama.gadio@caramail.com>;
"Serigne FALL" <mmai@sentoo.sn>; "Waly FALL" <walyfal@yahoo.youssou
lo" <cro@sentoo.sn>

Sent: Monday, November 21, 2005 11:31 AM

Subject: atelier de partage et de valiadtion du PNDL

> Chers collègues,

>

> Comme arrêté lors de la dernière réunion, je vous

> confirme la tenue de l'atelier de partage et de

> validation du document de programme du PNDL.

> L'atelier se tiendra les 29 et 30 novembre 2005 à

> l'hôtel Palm Beach de Saly selon les termes de

Resule
22/11/05
n°=38

B. Circuit financier et gestion des ressources du Programme

170. Les ressources qui alimentent le circuit financier sont de 2 types. Il s'agit, d'une part, des fonds mis à disposition par les partenaires au développement et, d'autre part, des ressources transférées par l'Etat. Elles font l'objet d'une description qui va de la contribution des différents bailleurs à l'utilisation faite par les bénéficiaires directs du programme.

I. Mécanismes de transfert et de gestion

a) Au niveau central

171. Les partenaires au développement signent un accord avec le gouvernement du Sénégal pour déterminer les termes de la collaboration. A la suite de l'accord, la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) procède à l'ouverture du compte spécial et demande, en relation avec le Secrétariat exécutif du programme (SEP) la mise à disposition de l'avance initiale au compte spécial.

172. Par ailleurs, les ministères techniques inscrivent dans leur budget la quote-part des activités envisagées, dont le financement est assuré par l'Etat du Sénégal. Il s'agit du BCI, du FECL et du FDD. Les fonds de contrepartie inscrits au BCI sont transférés au SEP, tandis que les CL reçoivent le FECL, le FDD et les ressources du BCI allouées aux domaines ciblés. Ces ressources sont transférées par la DGCPT par le mécanisme décrit dans le paragraphe ci-dessous.

173. Les ministères techniques, administrateurs de crédit, engagent les dépenses auprès de la DDI. Cette dernière instruit le bon d'engagement et ordonnance la dépense que le trésor se charge de liquider. Les fonds de contrepartie seront ainsi mis à la disposition du SEP alors que les autres ressources sont tenues à la disposition des CL auprès du trésor départemental.

b) Au niveau local

174. Les CL signent une convention de financement avec les Agences Régionales de Développement (ARD). Sous ce rapport, celle-ci envoie au SEP une demande de virement pour financer les actions identifiées. A partir des documents reçus, le SEP, en relation avec la DDI, transfère les ressources au trésor départemental. Une copie du virement est transmise à la DGCPT et à l'ARD pour information.

175. Dans l'exécution de leurs activités, les CL contractent avec des fournisseurs et prestataires conformément aux procédures de passation de marchés en vigueur. L'exécutif local, en sa qualité de maître d'ouvrage, engage les dépenses auprès du Receveur départemental pour règlement. Par ailleurs, les CL signent des conventions de financement avec les OCB qui donnent lieu à un engagement de la part de l'exécutif local au profit des OCB concernées. Ces ressources seront alors transférées, par le receveur

départemental, dans les comptes de ces organisations ouverts auprès de structures financières reconnues. A l'image des CL, les OCB contracteront avec des prestataires et fournisseurs conformément aux procédures en vigueur pour la réalisation de leurs activités. Elles règlent les dépenses à travers la structure financière.

176. Le trésor départemental transmet, chaque mois, les relevés de dépenses et les rapprochements bancaires à l'ARD .

II. Comptabilité, Rapports Financiers et Audit

177. Le SE/PNDL sera responsable de la comptabilité et du maintien des comptes du programme et de la préparation de rapports pour les dépenses engendrées par le programme conformément aux pratiques et principes approuvés par les bailleurs de fonds, et présentera des rapports financiers annuels. Elle s'attachera tout particulièrement à suivre la mobilisation et le transfert des fonds mis à la disposition des CL par l'Etat (BCI, FECL et FDD). Tous les comptes du projet, le compte spécial (pour la partie financée par l'IDA) et les rapports financiers seront contrôlés par des vérificateurs externes approuvés par les bailleurs de fonds. Le rapport d'audit devra inclure l'opinion de l'auditeur sur le Compte Spécial et sur la fiabilité des relevés dont dépendra le décaissement du crédit pour l'IDA.

178. Pour la partie du crédit de l'IDA, le rapport d'audit comprendra aussi une évaluation quant à l'admissibilité des sources d'approvisionnement en fournitures et services et une opinion sur l'utilisation correcte de ces dernières dans le cadre du programme. Les rapports des auditeurs établiront l'adéquation du système de comptabilité et de contrôle interne. Le coût de l'audit de la partie du programme financée l'IDA sera financé par le crédit de l'IDA. Les rapports et comptes contrôlés et les rapports d'opinion des auditeurs seront soumis à l'IDA dans un délai de six mois après la fin de chaque année fiscale. L'établissement d'un système de comptabilité et de gestion financière interne approuvé par l'IDA est une condition d'entrée en vigueur du Crédit.

179. Les modalités d'audit du financement des autres bailleurs de fonds seront définies de commun accord lors de l'entrée de ces bailleurs dans le PNDL.

C. Suivi et évaluation

180. Le système de suivi et d'évaluation (SSE) du PNDL a pour objet de répondre aux besoins internes de gestion et de supervision des parties prenantes, notamment les Agences d'exécution, les Collectivités locales (Région, Commune, CR), les OCB, le comité de pilotage, les bailleurs de fonds et le gouvernement. Par ailleurs, le système sera participatif et fournira de manière régulière des informations pertinentes sur les indicateurs de performance et d'impact ainsi que l'exécution des activités planifiées. Il

permettra d'alimenter régulièrement le système de communication du programme.

181. Des passerelles seront clairement définies entre le SSE du PNDL et les Institutions Nationales en charge de l'analyse des principaux indicateurs de pauvreté. Il devra permettre d'apprécier la contribution du programme à l'atteinte des OMD et du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), et de la Stratégie de croissance Accélérée (SCA). Pour ce faire, un manuel de procédures du suivi évaluation participatif sera élaboré dès le démarrage du PNDL pour prendre en compte les fonctions de suivi et d'évaluation du programme. En effet, le suivi est essentiellement un outil de gestion interne qui devra être mis au point et utilisé par les agences d'exécution alors que la fonction évaluation du PNDL devrait être confiée à des prestataires de services externes compétents et indépendants.
182. **Le suivi d'exécution** : il portera sur l'état d'avancement et de réalisation des différentes composantes, sous composantes et activités du Programme. Il est étroitement lié aux outils de planification des acteurs du programme (plans stratégiques et plans annuels d'investissement, de formation et de communication). Le but étant de permettre à l'Unité de Coordination et aux autres instances décisionnelles (Services techniques, Unité Régionale de Coordination, Collectivités Locales, OCB) d'être en mesure de connaître, pour une activité donnée, si elle a été réalisée comme prévue (à quelle période, par qui) et combien elle a coûté. Un lien doit être établi entre la comptabilité analytique et le suivi des réalisations physiques du PNDL afin de permettre d'affecter un coût à chaque réalisation physique du programme.
183. En partant des composantes, sous composantes et des indicateurs de performance, un consensus sera dégagé autour des indicateurs d'exécution du programme. Les informations de base à collecter seront traitées afin d'apprécier la tendance générale dans la réalisation des objectifs du programme et des acteurs locaux (cadres logiques et indicateurs) (voir annexe 5) pour apprécier la situation par : (i) niveau administratif (CL, Département, Région ou National), (ii) composante / sous composantes / Activités/ Secteur ; (iii) agences d'exécution.
184. Les données du suivi d'exécution devront permettre d'estimer et d'apprécier: (i) le niveau de réalisation physique; (ii) le taux de décaissement; (iii) le taux de réalisation financière; et (iv) les facteurs explicatifs des écarts constatés entre les prévisions et les résultats (gestion des problèmes rencontrés et recherche de solutions appropriées).
185. L'information régulière, qui est fournie par le dispositif de S&E, sur ces différents niveaux de réalisation permettra aux responsables du programme d'apprécier la progression vers l'atteinte des indicateurs de performance. La situation de référence pour le suivi d'exécution est fournie par les différents plans d'opérations avec les prévisions en terme de quantité, de coûts mais aussi par les Diagnostics Participatifs (DP) effectués dans le cadre de l'élaboration des PLD, des Plans d'Investissements Communaux (PIC) et des Plans Régionaux de Développement Intégré (PRDI).

186. **L'évaluation d'impact** : L'évaluation de l'impact du programme sera menée à l'externe par des partenaires scientifiques et devra d'une part valoriser les expériences déjà menées dans ce domaine et d'autre part s'appuyer sur les institutions statistiques nationales compétentes. Ce dispositif devra permettre de mesurer l'impact du programme sur l'accès aux services sociaux de base et sur les conditions de vie des ménages et d'apprécier l'impact du programme sur la gouvernance locale (décentralisation des pouvoirs et participation des populations locales).
187. Dès le démarrage du programme, un dispositif scientifique sera mis en place, qui prend en compte la situation de référence, afin de cerner les effets nets du programme et, dans la mesure du possible, les appréhender séparément des effets d'autres projets.
188. **Auto évaluations périodiques et enquêtes de satisfaction**: Des auto-évaluations périodiques (annuelles) seront menées par les bénéficiaires avec l'appui du programme. Ces évaluations seront complétées par des enquêtes de satisfaction à mener par des prestataires externes.
189. **Les acteurs** : Le système de suivi évaluation sera organisé en réseau (producteurs, utilisateurs) dans lequel chaque agence d'exécution sera responsable du suivi de ses propres activités. Cependant, les agences d'exécution seront en liaison les unes avec les autres ainsi qu'avec l'Unité de Coordination de manière à préserver la cohérence et la cohésion du système. Les principaux acteurs du système de suivi évaluation sont les suivants :
190. *Au niveau local*: l'Assistant communautaire (ASCOM), l'Animateur communautaire (ANICOM), le Secrétaire municipal, les Agences Régionales de Développement, les responsables des différents comités locaux (Cadres de concertation et de gestion, comités de réalisation et de gestion des infrastructures, etc.) ;
191. *Au niveau régional*, le Chargé du S&E de l'ARD et éventuellement un enquêteur qui travailleront directement avec les chargés de suivi évaluation participatif des CL et des OCB ;
192. *Au niveau national*, on distingue : (i) le Responsable du Suivi Evaluation (RSE) qui est chargé de piloter le système, de développer les instruments et de produire les rapports, l'expert en administration et gestion de système d'information et les chargés de suivi évaluation des agences d'exécution ; (ii) Les prestataires scientifiques et la Direction de la prévision et des Statistiques (DPS), responsables de l'évaluation de l'impact du programme ; (iii) Le comité de pilotage du programme chargé d'approuver le programme d'activités et budget annuel et d'apprécier les rapports d'exécution du PNDL ;
193. *Au niveau national/ international*, les équipes de supervision et d'évaluation à mi-parcours et de fin de programme, responsable de

l'appréciation conjointe Etat- partenaires financiers sur les performances du PNDL.

194. **L'informatisation :** Le Système d'Information qui sera mis en place devra être robuste, convivial, flexible, évolutif et sécurisé. Il intégrera une Base de données attributaire, un Système d'Information Géographique (SIG) et un site Web dynamique. Le système sera développé sur une plateforme en architecture minimale trois tiers avec possibilité d'accès rapide et sécurisé via le Web, à tous les acteurs autorisés (Etat, Bailleurs de fonds, CL, Communautés de base, Société civile). L'application devra répondre aux normes standard de développement en particulier J2EE (Java 2 Entreprise).
195. Ce dispositif devra faciliter l'interconnexion avec d'autres systèmes existants par le biais de plages de convergence à définir. Enfin, le système devra prendre en compte le suivi d'exécution et l'évaluation d'impact.
196. **Mission de supervision et évaluations à mi-parcours et de fin de programme:** Des missions de supervision périodiques (tous les six mois) et évaluations à mi-parcours et de fin de programme seront effectuées périodiquement par le gouvernement et les co-financiers. Ces examens reposeront en partie sur les résultats du suivi d'exécution et l'évaluation de l'impact du programme ainsi que le travail des équipes de supervision. Ces travaux serviront à apprécier le niveau d'atteinte des indicateurs de performance et à apporter les ajustements nécessaires à l'amélioration de l'exécution du PNDL.
197. **Les rapports :** Le dispositif de suivi évaluation devra permettre d'éditer : (i) *Pour le suivi d'exécution*, des rapports trimestriels, semestriels et annuels intégrant les indicateurs de performance et les tableaux de bord essentiels seront produits par chaque agence d'exécution ; (ii) *Pour l'évaluation d'impact*, des rapports annuels permettant d'apprécier le niveau d'atteinte des indicateurs d'impact du programme ; (iii) *Pour les autos évaluations et les enquêtes de satisfaction*, des rapports seront produits respectivement par les communautés bénéficiaires et les prestataires ; et (iv) *Pour les missions de supervision et évaluations à mi-parcours et de fin de programme*, des aides mémoires seront produits à l'issue de chacune des missions de supervision et évaluations conjointes Etat du Sénégal, Bailleurs de fonds.

ANNEXES

Annexe 1 : Note d'Orientations Stratégique du gouvernement en matière de développement local participatif

A. CONTEXTE

1. Le développement local constitue un pilier essentiel du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) adopté par le Gouvernement en 2002 dont les objectifs se déclinent en trois axes prioritaires (i) doubler le revenu par tête d'ici 2015 dans le cadre d'une croissance forte, équilibrée et mieux répartie ; (ii) généraliser l'accès aux services sociaux essentiels en accélérant la mise en place des infrastructures de base pour renforcer le capital humain avant 2010 ; et (iii) éradiquer toutes les formes d'exclusion au sein de la Nation et instaurer l'égalité des sexes en particulier dans les niveaux d'enseignement.
2. Les principaux axes de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) sont : (i) la création de richesse; (ii) le renforcement des capacités et la promotion des services sociaux de base ; (iii) l'amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables ; et (iv) une approche participative de mise en œuvre et de suivi-évaluation basée sur la décentralisation du pilotage et de l'exécution.
3. Dans l'axe relatif au renforcement des capacités et la promotion des services sociaux de base, l'un des objectifs primordiaux poursuivis à travers le capital social et la bonne gouvernance est la rationalisation et l'approfondissement de la décentralisation et du développement local.
4. La Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) que le gouvernement est en train d'élaborer met l'accent sur le relèvement de la base de production locale et la réalisation d'infrastructures sociales de base pour permettre le décollage des régions dans les secteurs d'une grande capacité distributive du fait de leurs importantes liaisons (amont et aval) et de l'implication d'un grand nombre d'acteurs sociaux.
5. De même, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015 couvrent huit (8) domaines d'intervention essentiels dont l'éducation primaire, l'égalité et l'autonomisation des femmes ou la conservation de l'environnement et la réduction de moitié du nombre de personnes souffrant de la pauvreté et de la famine. Le renforcement du développement local par l'approfondissement de la décentralisation et de la bonne gouvernance a un rôle prépondérant à jouer dans la réalisation de ces objectifs du DSRP et des OMD.
6. La présente stratégie de développement local vise à mettre en place un cadre d'intervention plus cohérent et fédérateur permettant ainsi l'intégration, la synergie et la complémentarité de toutes les interventions appuyant la décentralisation et le développement local. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les réformes initiées par le gouvernement tels que le renforcement de la déconcentration, les réformes budgétaires, notamment la décentralisation du BCI, la réforme de la fiscalité locale et du Fonds d'Equipement des CL (FECL).
7. Sur la base de la SDL, il sera procédé à l'évaluation de la politique de décentralisation qui devra déboucher sur l'élaboration d'une Lettre de Politique

de la Décentralisation permettant d'élargir la décentralisation par le développement local et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des interventions. De plus, la mise en œuvre de la SDL nécessitera également des ajustements au niveau des politiques sectorielles en cours d'exécution dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'hydraulique.

B. OBJECTIFS

8. La formulation d'une nouvelle vision de développement local participatif devient critique dans la mesure où les lettres de politique de la décentralisation et de développement rural décentralisé, les deux cadres stratégiques régissant les interventions en développement local arrivent à terme et que le plan d'action de la décentralisation vient d'être évaluée. Par ailleurs, la fin de la période d'exécution d'un nombre de projets des bailleurs de fonds appuyant le gouvernement offre une opportunité pour le gouvernement pour une actualisation de sa vision sur le développement local au vu des succès et faiblesses rencontrées pendant la mise en œuvre de sa politique au cours des 10 dernières années.
9. L'objectif de développement visé à travers la SDL est de **promouvoir un développement économique et social des CL en vue de contribuer efficacement à la lutte contre pauvreté** avec la participation des principaux acteurs que sont l'Etat, les CL, les communautés de base et le secteur privé.
10. Les objectifs spécifiques de la SDL consistent à : (i) **augmenter l'accès des populations locales aux services sociaux de base et aux activités génératrices de revenus** (ii) **renforcer les capacités techniques, organisationnelles et financières des acteurs locaux** (CL, communautés de base, organisations paysannes, des organisations de micro-finance et secteur privé.

C. VISION

11. La vision affichée par le Gouvernement du Sénégal pour le développement local est la responsabilisation des CL dans le pilotage du développement local. Celles-ci disposeront de pouvoirs conséquents pour lever des impôts taxes, planifier, réaliser et assurer la maintenance des projets, contractualiser des prestations fondamentales locales telles que l'éducation, la santé et les services ruraux et agricoles ; ce qui devra leur conférer l'obligation d'être responsable devant les populations locales.
12. A ce titre, l'Etat ambitionne d'assurer un appui technique et financier aux CL en vue d'améliorer leur gestion administrative et financière, de renforcer les moyens humains, la programmation et le financement des infrastructures et des équipements tout en assurant la participation à la base en vue d'approfondir la transparence et la démocratie locale. Aussi, les pouvoirs publics mettront tout en œuvre pour renforcer les capacités des services techniques pour un accompagnement adéquat du processus de décentralisation.

D. ACQUIS, CONTRAINTES ET OPPORTUNITES

13. **Acquis.** Les expériences des projets/programmes d'appui au développement local participatif comme outil de lutte contre la pauvreté ont permis d'apprécier les avancées sur le terrain et de confirmer que les acteurs locaux sont capables de gérer leur développement lorsque l'appui et les conditions nécessaires sont mis à leur disposition :
14. ***Pertinence de l'approche du développement décentralisé:*** Les acquis sur le terrain en milieu rural ont permis de confirmer que l'approche du développement décentralisé est efficace pour assurer l'offre des services de base aux populations. Le PNIR, l'AFDS, le PADMIR, le PROGEDE et d'autres projets de ce type en ont largement fait la preuve en permettant aux CL et/ou aux populations à la base d'exécuter des infrastructures de base de bonne qualité à des coûts comparables à ceux des projets directement exécutés par les services publics centraux, mais avec une plus grande appropriation par les bénéficiaires des infrastructures et des services qu'elles abritent.
15. ***Forte demande des CL et des CB pour la responsabilisation :*** Les expériences en cours ont montré la forte demande exprimée par les CL (CL) et les Communautés de Base (CB) pour être responsables des actions de développement dans leur milieu. Elles ont démontré leur disponibilité et se sont mobilisées pour engager des actions visant à atteindre les objectifs de développement de leurs communautés.
16. ***Capacité des acteurs locaux à s'approprier le processus de développement local:*** Les projets comme le PNIR, l'AFDS, le PADMIR, le PSIDEL, le PROGEDE ont démontré la capacité des acteurs locaux (CL, CB) à s'approprier les outils de mise en œuvre mis à leur disposition. C'est ainsi que les nombreux outils développés par les projets précités ont été testés dans les domaines de la programmation des investissements, la passation des marchés, les circuits de financement, la mise en œuvre et le suivi-évaluation.
17. ***La Collectivité Locale est le lieu d'intégration des actions du développement local:*** Les expériences au Sénégal et dans d'autres pays ont montré que le développement local nécessite d'intégrer les 4 approches alternatives promues jusqu'ici, c'est à dire d'intégrer les approches appuyant le développement: (i) des secteurs, (ii) des CL, (iii) des communautés de base, et (iv) du secteur privé. Elles ont montré également que cette intégration devrait se faire au niveau des CL qui sont ainsi au centre des actions de développement. Ceci est renforcé par les dispositions législatives sur la décentralisation qui a transféré un certain nombre de compétences à ces entités.
18. ***Les Communautés de Base ont révélé avoir des capacités importantes de mise en œuvre de petits projets locaux*** (y compris la passation des marchés et la gestion financière). Lorsque ces capacités sont additionnées à celles des CL, la contrainte de la faible capacité d'absorption des CL est diminuée d'autant.

19. **Contraintes.** La décentralisation a connu des avancées notoires mais force est de reconnaître que les CL se heurtent à plusieurs difficultés dans l'accomplissement de leurs missions notamment :
20. **Le manque de moyens financiers, matériels et humains des CL** pour faire face aux exigences et compétences qui leur sont transférées. Les transferts budgétaires ont été largement insuffisants au regard des besoins réels des CL en matière d'investissement et de fonctionnement résultant de l'importance des compétences exercées par les CL. La fiscalité locale est inadéquate en raison du rendement faible des impôts locaux comparativement au potentiel d'imposition résultant notamment du faible revenu des populations locales, de l'éloignement des services d'assiette et de recouvrement du contribuable, du déficit de moyens de déplacement et de personnel pour l'organisation des tournées et l'inexactitude du recensement administratif. La centralisation de la chaîne fiscale n'est pas de nature à favoriser l'accroissement des ressources propres des CL. Par ailleurs, le manque de moyens humains et les faibles capacités des élus locaux sont des facteurs de blocage du développement local ;
21. **faible disponibilité de l'appui/conseil** nécessaire aux CL et de l'insuffisante implication des services techniques déconcentrés dont les ressources financières et humaines sont faibles dans l'accompagnement du processus de décentralisation. Il convient également de noter la faible utilisation de l'appui/conseil des services techniques ;
22. **multiplicité des approches méthodologiques** ainsi que de la faible complémentarité des actions entreprises par les projets et programmes de développement local ;
23. **inopérationalité des Agences Régionales de Développement (ARD)** dont la mission essentielle est d'apporter de l'assistance aux CL dans tous les domaines liés au développement local et de l'inadéquation de la fiscalité locale ;
24. **étroitesse de la base de production locale** avec les productions faibles dans les secteurs productifs (agriculture, élevage, pêche, artisanat, etc.) et l'absence d'infrastructures économiques de base (pistes de productions, magasins de stockage, infrastructures de stockage, de transformation et de mises en marchés, etc) ;
25. **absence de concertation régulière entre l'Etat et les acteurs locaux** qui est une source d'inefficacité par rapport à une prise en charge effective des compétences transférées;
26. **absence de mécanismes adéquats de transfert de ressources financières** pour le financement des investissements ainsi que des lenteurs dans la généralisation et l'harmonisation de l'appui budgétaire comme mécanisme de financement du développement local.
27. **Opportunités.** Le Sénégal dispose de nombreux atouts ayant trait à la stabilité des institutions démocratiques, à l'assainissement du cadre macro-économique, à la volonté toujours réaffirmée de l'Etat de consolider et d'approfondir la

décentralisation et le développement local. Initiée au niveau rural en 1972 par la création des Communautés Rurales (CR) à côté des communes urbaines, la décentralisation s'est approfondie en 1996 avec : (i) la transformation de la région en collectivité locale, (ii) les possibilités offertes par l'intercommunalité, (iii) la mise en place d'un nouvel mécanisme d'appui financier (Fonds de Dotation à la Décentralisation) pour l'utilisation de l'appui technique des services déconcentrés des ministères sectoriels techniques ; (iv) la responsabilisation accrue des CL par le relâchement de l'autorité de tutelle exercée par l'administration territoriale avec la réduction du nombre des domaines dans lesquels l'approbation préalable par la tutelle était requise, la possibilité de recours au Conseil d'Etat sur tout conflit administratif / juridique avec la tutelle.

28. Les trois types de CL (communauté rurale, commune et région) sont dotées de la personnalité morale et s'administrent librement par des conseils élus, institutions locales qui jouissent d'une stabilité. Neuf domaines de compétences leur sont transférés par l'Etat, à savoir : (i) les domaines, (ii) l'environnement et la gestion des ressources naturelles, (iii) la santé et l'action sociale, (iv) la jeunesse et les sports, (v) la culture, (vi) l'éducation, (vii) la planification, (viii) l'aménagement du territoire, (ix) l'urbanisme et l'habitat.
29. *L'organisation des élus locaux en associations* offre un cadre propice au dialogue et à la concertation entre CL. L'Association Nationale des Conseils Ruraux (ANCR), l'Association des Maires du Sénégal (AMS) et l'Association des Présidents de Régions (APR) constituent des interlocuteurs privilégiés de l'Etat et des bailleurs de fonds pour la conception et la mise en œuvre de la politique de décentralisation et du développement local.
30. *Les Comités de Concertation et de Gestion* où se regroupe l'ensemble des acteurs locaux ont permis d'améliorer la gouvernance locale et l'émergence d'une société civile locale et d'assurer la mise en œuvre adéquate des Plans Locaux de Développement (PLD), principaux instruments de planification au niveau local dont disposent la plupart des CL grâce à l'appui en planification des projets et programmes de développement local.
31. *Le rôle accru des communautés de base* étant donné leur proximité avec les populations directement bénéficiaires a été déterminant dans l'exécution des actions de développement.
32. A travers le Fonds d'Equipeement des CL (FECL) créé en 1977 et le Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD) institué en 1996, l'Etat alloue aux CL des ressources financières pour l'exercice de leurs compétences. L'Etat a consenti des efforts appréciables à travers le FDD et le FECL dont les ressources de 1997 à 2005 sont passées respectivement de 5 milliards FCFA à 13 milliards FCFA et de 3,5 milliards FCFA à 6 milliards FCFA, soit un accroissement de l'ordre de 160% et de 71%. par ailleurs, le transfert de la gestion de la chaîne fiscale aux CL permettrait d'améliorer la rentabilité des impôts locaux d'autant que tout le potentiel n'était pas saisi.

33. Enfin, la **coopération décentralisée, l'apport des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des immigrés** constituent une source importante de ressources pour les CL généralement destinées à la mise en place d'infrastructures locales, ce qui contribue au renforcement le patrimoine des CL.

E. STRATEGIES

34. L'approfondissement et le renforcement de la décentralisation et développement local requièrent : (i) le renforcement des capacités des CL et des services déconcentrés ainsi que la consolidation de la gouvernance et de la démocratie locale ; (ii) la décentralisation des activités sectorielles vers les CL et la responsabilisation de celles-ci et des communautés de base pour l'offre de services socio-économiques de base. A ce titre, l'un des mécanismes qui sera privilégié dans la mise en de la SDL sera la contractualisation entre les CL et les acteurs locaux (secteur privé, communautés de base, etc; et (iii) la mise en place de dispositions fiscales locales permettant aux CL de financer des investissements publics locaux.
35. Pour ce faire, il sera poursuivi des mesures décisives dans le sens: (i) de l'adaptation du cadre légal et réglementaire mis en place par la réforme de 1996 afin de rendre plus effectif l'exercice des compétences transférées à tous les niveaux et intégrer dans une même approche décentralisation et développement communautaire; (ii) de la promotion de mécanismes financiers innovants et plus conformes à l'appui budgétaire qui deviendra la règle pour l'appui à la décentralisation et au développement local, notamment le financement des PLD. La décentralisation du BCI sera effective et les efforts en matière de réforme de la fiscalité locale et de renforcement des capacités de mobilisation des ressources des CL seront renforcés et, enfin (ii) de l'harmonisation des appuis techniques et des outils de planification, afin d'assurer plus de cohérence des différents interventions à tous les niveaux (central, déconcentré, CL, communautés de base) et donc d'éviter la multiplicités des procédures et la dispersion des efforts.
36. Aussi, l'Etat s'est-il engagé à procéder aux réformes budgétaires requises afin d'améliorer la gestion des finances publiques notamment la décentralisation du Budget Consolidé d'Investissement (BCI) et à poursuivre la déconcentration de l'ordonnancement effective dans quatre ministères techniques tests depuis janvier 2005 avant son extension à l'ensemble des ministères. A cet égard, il sera procédé à l'adaptation et l'harmonisation de la nomenclature budgétaire et comptable des CL avec celle de l'Etat afin de permettre un suivi adéquat des nouveaux transferts des ressources du BCI ainsi qu'une meilleure préparation et exécution budgétaires. Ces mesures devront permettre d'une part, d'accroître le volume des investissements pour les CL de manière générale et d'autre part, de favoriser davantage la gestion des investissements locaux sur financement extérieur.
37. En outre, plusieurs mesures complémentaires seront réalisées pour accompagner la décentralisation et le développement local grâce notamment au renforcement des capacités des services déconcentrés de l'Etat et des ARD dans le cadre d'une politique plus volontariste de déconcentration.

F. MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

38. Les principes de mise en œuvre de la SDL s'articulent autour (i) de la complémentarité entre la décentralisation, la déconcentration et la responsabilisation des acteurs bénéficiaires, (ii) de la subsidiarité avec l'affectation de l'action au niveau le plus approprié (entité plus apte et proche des bénéficiaires directs), (iii) de l'approche multisectorielle privilégiant l'intervention simultanée au niveau des secteurs sociaux (santé, éducation, eau et assainissement, etc.) et des secteurs de la production (agriculture, élevage, pêche, artisanat, etc.), (iv) des interventions ciblées par rapport aux groupes les plus défavorisés.
39. Les CL bénéficieront de ressources humaines de qualité pour assurer de façon adéquate l'exercice des missions qui leur sont dévolues. Le statut de ce personnel sera révisé dans le sens d'une meilleure responsabilisation des collectivités pour gérer ses ressources humaines.
40. Pour la réalisation de la SDL, l'approche programme est promue à travers le Programme National de Développement Local (PNDL), véhicule principal de fédération des projets de développement local de sorte qu'au terme des projets d'appui à la décentralisation et au développement local actuellement en cours, l'ensemble des interventions de développement des CL doivent s'inscrire dans le cadre du PNDL. A travers, le PNDL, le Gouvernement prendra les dispositions appropriées pour réaliser les réformes budgétaires requises, notamment faire aboutir la décentralisation BCI et accroître les ressources allouées aux FDD et FECL. Les propositions de réformes proposées par les études sur l'amélioration de la fiscalité locale et les transferts budgétaires (FECL) seront étudiées aux fins de mise en œuvre de celles favorisant l'augmentation des ressources des CL et l'amélioration des critères d'allocation du FECL.
41. Le Fonds d'Impulsion de la micro-finances sera mis à profit appuyer les organisations de micro-finances et les associations d'épargne et de crédit actives dans le financement au bénéfice des populations pauvres des activités génératrices de revenus. Par ailleurs, les initiatives d'allègement de dettes, avec notamment l'atteinte par le Sénégal du point d'achèvement en avril 2004, libèrent des ressources exceptionnelles qui seront optimisées également dans le cadre de la mise en œuvre de la SDL. En complément des ressources internes de l'Etat destinées au financement du PNDL, L'Etat sollicitera l'appui financier des partenaires au développement.
42. Les cadres de concertation mis en place au niveau local seront des instances propices au renforcement de la gouvernance locale et à la promotion d'une société civile dynamique. La communication et la concertation devront permettre d'instaurer un partenariat dynamique entre l'Etat, les CL, les Communautés de Base et de le Secteur Privé. A cet égard, le Conseil National de Développement des CL (CNDCL) sera redynamisé aux fins d'assurer un suivi régulier de la décentralisation et de la rationalisation du choix des investissements dans les CL. Ses attributions seront redimensionnées pour une meilleure opérationnalisation du CNDCL. En outre, au niveau local, l'organisation d'une rencontre annuelle

entre l'administration et les CL permettra de renforcer la concertation/communication.

Annexe 2 : Note conceptuelle sur la Plateforme Minimale d'infrastructures de base (PMIB)

Introduction

1. Les programmes de développement local et communautaire ont pour vocation entre autres, de permettre les investissements dans des infrastructures pour et par les populations bénéficiaires. Le principe fondamental est que les bénéficiaires décident des priorités d'investissements et les couvrent dans cet ordre de priorité. La participation, significative, de ces mêmes bénéficiaires au coût d'investissement initial est censée être une garantie que l'investissement est effectivement désiré et, dans une moindre mesure, que ces bénéficiaires effectivement assureront l'entretien préventif de ces infrastructures, s'ils ne veulent pas perdre les ressources qu'ils y ont investis. En d'autres termes, ces programmes font l'hypothèse que les bénéficiaires savent mieux ce qui est bon pour eux. Cette approche a priori cohérente a ses limites.
2. D'abord traitant les bénéficiaires comme une entité unique, elle n'inclue pas les jeux de pouvoirs au sein de ce groupe qui pourrait l'amener à sélectionner des investissements n'intéressant qu'une minorité du groupe au détriment de la majorité, qui resterait silencieuse. Ensuite, elle n'inclue qu'un côté de l'équation. Le gouvernement et ses partenaires, qui au final, couvriront la plus grande part du coût d'investissement ont également des priorités d'ordre national. Celles-ci prennent de l'importance dans un contexte où les ressources sont limitées ne permettant pas de répondre positivement à l'ensemble des demandes de toutes les communautés de base et communautés rurales. Il est alors important pour ces financeurs de veiller à ce que les priorités nationales soient respectées en s'assurant que certaines communautés n'épuisent pas l'ensemble des fonds disponibles avant que d'autres ne répondent à des besoins en phase avec les priorités nationales. Cette dimension globale doit donc être intégrée dans l'approche de tout programme de développement communautaire ou local.
3. Dans le cadre du Programme National de Développement Local, il a été retenu d'intégrer dans l'approche les priorités du gouvernement et de ses partenaires relatives à l'atteinte des Objectifs de Développement du Millénaire (ODM.) Parmi ceux-ci, trois secteurs sont des candidats naturels à un traitement par une approche de développement local et/ou communautaire. Ce sont l'hydraulique, la santé et l'éducation.
4. Pour l'hydraulique, l'objectif d'accès par tous à l'eau potable doit se traduire par la construction d'infrastructures à proximité immédiate des populations. L'expérience a prouvé que l'implication des bénéficiaires dans la programmation des infrastructures à construire augmente très sensiblement la probabilité de répondre de façon adéquate aux besoins ainsi que les chances de succès de la prise en charge ultérieure de leur entretien.
5. Pour la santé, les premiers soins par nature doivent être dispensés à proximité immédiate des patients. Ceci suppose que l'infrastructure qui abrite ces

services soit construite au niveau des communautés de base. L'expérience a là aussi prouvé que l'implication des bénéficiaires dans la planification et la construction de cette infrastructure permet le transfert de sa gestion vers les bénéficiaires augmentant les chances d'un entretien adéquat.

6. Les mêmes constats ont été fait dans le secteur de l'éducation. L'objectif d'alphabétiser l'ensemble de la population passe par la construction d'écoles primaires à proximité immédiate des élèves potentiels pour maximiser les chances de scolarisation. La stratégie est maintenant d'impliquer les parents d'élèves dans la gestion de l'infrastructure scolaire et comme pour la santé, les chances de succès augmentent sensiblement si les parents d'élèves sont intégrés très tôt dans le processus de planification de l'investissement initial.
7. Ainsi dans ces trois secteurs, l'objectif national d'augmenter de façon très sensible les taux d'accès passe par la combinaison d'une politique volontariste et l'encouragement des communautés à partager cet objectif.
8. Le présent document rentre dans le détail des objectifs sectoriels du gouvernement sénégalais et propose une méthode pour les réconcilier avec le Programme National de Développement Local dont l'objectif est de fournir le cadre des futures interventions de dimensions nationales avec les communautés rurales et les communautés de base. Ils donnent des pistes de réflexion sur les modalités de mise en œuvre de cette Plateforme Minimale des Infrastructures de Base.

A. LES SECTEURS CONCERNES PAR LA PLATE FORME MINIMALE

1. Le secteur de l'Hydraulique

a) Objectifs sectoriels et niveau d'équipement actuel

9. Dans le secteur de l'hydraulique, la PMIB reprend les conclusions du volet rural sur l'approvisionnement en eau du Programme national d'eau potable et d'assainissement du Millénaire (PEPAM 2015) tel que validé au cours de l'atelier de validation de la stratégie et du plan d'investissement pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).
10. Les objectifs et la stratégie du PEPAM s'inscrivent en effet étroitement dans les axes majeurs du programme du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et notamment le développement des infrastructures, le développement des ressources humaines et la participation du secteur privé. L'eau potable et l'assainissement sont des priorités dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) du Gouvernement du Sénégal, validée en 2002.
11. Les objectifs de l'eau et de l'assainissement seront ajustés sur ceux des OMD dans le DSRP en cours de révision pour 2005-2007. Les objectifs du volet rural du PEPAM pour atteindre les OMD en milieu rural dans le domaine de l'approvisionnement en eau sont que, en 2015, 82% des ménages ruraux aient accès à l'eau potable contre 64% en 2004. Compte tenu d'un accroissement

prévisionnel de la population rurale du Sénégal entre 2005 à 2015 de 6,25 millions à 7,68 millions de personnes et de 649.200 à 793.200 ménages. (+2,07%/an). Déduction faite des projets engagés tel qu'identifiés en janvier 2005, l'atteinte des OMD implique qu'il faudra, entre 2005 et 2015, faire accéder à l'eau potable 2,3 millions de personnes supplémentaires.

12. Pour ses calculs de planification de l'accès à l'eau potable en milieu rural, le PEPAM repose sur la notion d'équivalent point d'eau de distribution (EPE) qui permet de desservir correctement 250 à 300 personnes. Les types de points de distribution sont convertis en EPE en appliquant des critères de conversion, la référence unitaire étant la borne fontaine.
13. Les critères de desserte utilisés pour la planification sont alors définis comme suit : (i) atteindre une densité moyenne de 1 EPE pour 250 à 300 personnes au niveau de chaque Communauté rurale ou Commune; (ii) réaliser une distribution d'eau potable par Borne Fontaine (BF) ou Branchement Particulier (BP) dans tout chef-lieu de Communauté rurale et toute localité de plus de 1000 habitants; (iii) considérer la distribution d'eau potable par BF ou BP comme solution technique préférentielle de toute localité de plus de 250 personnes; (iv) fournir une eau de qualité conforme aux normes en vigueur.
14. Le tableau ci-dessus résume par région les objectifs, la situation existante ainsi que les objectifs du PEPAM pour 2015.

Table 1: Bilan EPE approché et provisoire par Région (milieu rural)

	Objectifs	Existants	Nécessaires	A réaliser avant 2015
Dakar	546	294	252	219
Diourbel	5411	3008	2403	2168
Fatick	2881	1636	1245	1159
Kaolack	4525	2240	2285	2179
Kolda	4280	1230	3050	2933
Louga	3130	1423	1707	1694
Matam	2032	1108	924	828
St Louis	2137	1258	879	802
Tambacounda	2984	1102	1882	1799
Thiès	4144	2462	1682	1567
Ziguinchor	1200	465	735	689
Total	33270	16226	17044	16037

b) Investissements requis et implication budgétaire

15. D'ici 2015, le PEPAM identifie donc les besoins d'extension du réseau ³ à 92,598 milliards de FCFA pour desservir 2.365 millions de personnes additionnels ce qui fait un coût moyen de 39 146 FCFA/personne. A ceci s'ajoute les besoins identifiés de travaux de renforcement des infrastructures d'approvisionnement en eau potable⁴ qui totalisent 37,707 milliards de FCFA soit 36 000 FCFA/personne pour les 1,047 millions de personnes concernés. Nous arrivons ainsi à un coût moyen d'investissement dans les infrastructures d'approvisionnement en eau potable de 38 200 FCFA/personne auquel il faudrait rajouter 10% pour les études techniques et le contrôle, soit 42 000 FCFA par personne⁵ équivalent à 840 000 000 FCFA pour une CR de 20 000 habitants.
16. Le PEPAM requièrent donc un niveau d'investissement annuel dans les 10 années à venir de l'ordre de 14 milliards de FCFA par an. Les ressources nécessaires pour le PEPAM restent à ce jour encore à identifier. Un financement sur les fonds de remise de la dette du Sénégal mériterait d'être exploré.

II. Le secteur de la Santé

a) Objectifs sectoriels

17. La politique sanitaire du Gouvernement du Sénégal est régie depuis 1998 par le Programme Nationale de Développement Sanitaire. Ce PNDS sert à mettre en cohérence toutes les activités dans le secteur quelque soit le partenaire et ce sur la période 1998-2007. Le Programme de Développement Intégré du Secteur de la Santé (PDIS) a été l'instrument d'exécution et d'investissement couvrant les 5 premières années du PNDS (1998-2002). La deuxième phase nommée PNDS-2 couvrira la période 2004-2008.
18. Le PNDS a des objectifs couvrant plusieurs dimensions du secteur, y compris celui des infrastructures. Parmi celles-ci, seules les structures éducatives de plus bas niveau, les écoles élémentaires, sont susceptibles d'être touchées par le PNDL. Les autres couvrent des espaces plus larges que les communautés

³ Les travaux d'extension de l'accès à l'eau potable incluent: (i) la construction de nouvelles adductions d'eau multi-villages (AEMV) ; (ii) la construction de nouvelles adductions d'eau villageoises (AEV) ; (iii) la transformation d'AEV existantes en AEMV ; (iv) l'extension de réseaux d'AEMV existantes ; (v) la construction de nouveaux puits modernes protégés (PM) équipés ou non d'une pompe à motricité humaine et de forages équipé d'une pompe à motricité humaine (FMH)

⁴ Les travaux de consolidation de l'accès à l'eau potable incluent: (i) la densification des réseaux de distribution à l'intérieur de localités desservies ; (ii) la pose systématique de compteurs en sortie de forage et sur tous les points de distribution publique ; (iii) l'optimisation des stations de pompage et en particulier leur électrification ; (iv) la subvention des branchements particuliers ; et (v) le remplacement ou la réhabilitation des forages de plus de 20 ans

⁵ Le mode de calcul du PEPAM est très détaillé puisqu'il précise quelles infrastructures hydrauliques sont nécessaires par localité. Dans le cadre du présent document et compte tenu du mode d'intervention et de financement mis en œuvre dans le cadre du PNDL, il est préférable de ramener ce coût total à un coût moyen par personne.

rurales. La norme sectorielle est celle de l'OMS qui est de 1 poste pour 10 000 habitants. cependant dans le milieu rural cette norme est ramenée à 5000 habitants pour tenir compte de la plus faible densité de la population, avec une distance inférieure à 5 km.

b) Niveau d'équipement actuel

19. La couverture nationale théorique est d'un poste de santé pour 11 292 habitants. Cette situation cache des disparités régionales. Les régions de Fatick, Louga, Saint Louis, Tambacounda et Ziguinchor ont des couvertures supérieures à la norme. De plus une bonne partie de la population sénégalaise, surtout les populations rurales, vit à plus de 5 kilomètres du poste de santé le plus proche. Des régions comme Tambacounda et Kolda accusent les déficits en postes de santé en milieu rural les plus importants avec un rayon moyen d'action de loin supérieur à 15 km.⁶

c) Investissements requis et implication budgétaire

20. Les besoins en infrastructures sanitaires au démarrage du PDIS s'établissaient à 151 postes de santé ruraux. Cependant l'accès aux soins ne pouvait être réduit à la seule dimension géographique. La grande partie des infrastructures existantes avant le PDIS n'inspirait plus confiance, du simple fait de leur état de dégradation avancée. Elles nécessitaient manifestement une réhabilitation. Les besoins actuellement identifiés dans le cadre du PNDS sont de 245 postes de santé s'ajoutant aux 913 existants. Tous sont en zone rurale. Cependant une partie non négligeable des infrastructures existantes est actuellement dégradée et nécessiterait d'être réhabilitée.

21. En prenant l'hypothèse d'un poste de santé à 75 MFCFA l'unité (dont 15 MFCFA pour les équipements et 1 MFCFA), la couverture de l'ensemble des besoins monterait à 18,375 milliards de FCFA. Rapporté à la population desservie, le coût d'investissement est de 15 000 FCFA (75 millions de FCFA pour 5 000 habitants). Les 245 postes de santé identifiés par le PNDS coûteraient de l'ordre de 18,375 milliards de FCFA. Répartis sur les trois années d'ici 2008, les besoins d'investissements annuels seraient de l'ordre de 6,1 milliards par an.

22. Les programmations budgétaires pour la loi de finance de 2005 donne un budget d'investissement de 47,220 milliards de FCFA pour le secteur de la santé. La couverture des besoins en nouveaux postes de santé représenterait alors un peu moins de 13 % du budget d'investissement de l'état dans ce secteur.

⁶ En réalité les déficits les plus criants en infrastructures de santé sont dans les structures de niveau supérieur (Centres de santé et hôpitaux.)

III. Le secteur de l' Education

a) Objectifs sectoriels

23. Les objectifs sectoriels sont simples puisqu'ils visent à 100% de scolarisation dans l'enseignement élémentaire d'ici 2015. L'accès à la scolarisation est défini par une salle de classe pour 34 élèves à une distance inférieure à 3 km du lieu de résidence de l'enfant. Ceci se traduit par des objectifs de construction de 2700 salles de classe par an.
24. Il est important de signaler que le Ministère de l'Education Nationale est en train de développer la classe unique dite classe multigrade. Plusieurs niveaux⁷ peuvent être ainsi mélangés en un même lieu avec un seul maître permettant à la fois des économies de fonctionnement et d'investissement tout en rapprochant l'école des élèves.

b) Niveau d'équipement actuel

25. En 2000, le nombre de classes total était de 21 730 pour 4751 écoles (dont 413 privés.) accueillant un total de 1,1 millions d'enfants. Le ministère de l'éducation nationale estime que 70% de la jeunesse rurale est scolarisée (contre 100 % en ville). L'étude des enquêtes villages de l'année 2000 recense une population des communautés rurales sans accès à l'école primaire totalisant 985 000 personnes équivalentes à 170 000 élèves établissant un déficit à un peu moins de 5 000 classes. Ce besoin est un minimum puisqu'il ne tient pas compte de la distance.

c) Investissements requis et implication budgétaire

26. Le coût moyen d'une classe selon les différents standards du ministère de l'Education Nationale, est de 4,8 MFCFA soit 141 000 FCFA par élève. Sur la base d'une part des élèves dans la population de 17 % (soit 200 personnes par classe de 34 élèves), le coût d'équipement est de 24 000 FCFA par bénéficiaire. A ceci il faut rajouter un bureau d'une valeur moyenne de 2 000 000 FCFA. Pour un village sénégalais moyen de 334 personnes le coût serait donc de l'ordre de 10 000 000 FCFA. L'objectif de 2700 classes construites par an du ministère de l'éducation nationale requiert à lui seul de l'ordre de 13 milliards de FCFA.
27. Le budget du gouvernement sénégalais incluse pour l'année 2005 un montant 39,840 milliards de FCFA pour les investissements dans le secteur de l'éducation. Aussi 30% du budget annuel de l'état est nécessaire à la couverture des besoins en salles de classes des Communautés Rurales.

⁷ Jusqu'au 6 niveaux de l'enseignement élémentaire.

IV. Le secteur du Transport

a) Objectifs sectoriels

28. Les objectifs sectoriels dans le domaine du transport en lien avec le Programme National du Développement Local concernent l'accessibilité des chefs lieux des communautés rurales. Le gouvernement du Sénégal se fixe en effet comme objectif de relier tous les chefs lieux au réseau classé afin d'assurer leur accessibilité en tout temps au trafic motorisé.

b) Niveau d'équipement actuel

29. En l'absence d'un système d'information géographique global et consolidé, il est impossible de quantifier exactement les besoins en termes d'infrastructures. La Direction des Travaux Publics a établi une liste de 20 communautés rurales dont le chef lieu n'est pas sur le réseau classé. La population totale pour ces 20 CR est de 250 000 personnes. Une autre approche de la même direction détermine que 42 CR (pour un total de 500 000 personnes) ont une densité de 0 km de route classée par 100 000 personnes. Enfin, la compilation des enquêtes-village faites en 2000 permet d'estimer à 62.5 % de la population des communautés rurales qui n'ont pas accès à une route (bitumée ou latéritique) dans le village ou à moins de cinq kilomètres pour un total de 1 680 000 personnes.

30. Ces chiffres sont donc très variables ce qui rend toute analyse difficile. De plus, il n'y a aucune donnée qui permette de convertir les déficiences constatées en besoins d'investissements puisque les distances ne sont pas connues et encore moins les contraintes techniques de construction des routes.

c) Investissements requis et implication budgétaire

31. En l'absence de données complètes et détaillées, le PNDL se limitera à supporter le désenclavement des chefs lieux de CR. Il est a priori inconcevable que le PNDL puisse construire ou même réhabiliter une route selon des standards établis par l'AATR ou la DTP en raison du coût et des solutions techniques impossibles à résoudre localement. Pour cette raison, le PNDL ne peut se substituer aux programmes d'investissement sectoriel.

32. Cependant il est possible que le désenclavement soit limité à la remise en état d'une ou deux structures déficientes sur la totalité du trajet afin de rétablir la passabilité dans des conditions acceptables. De tels travaux sont à la portée financière du PNDL et à la portée technique d'entreprises locales. Ces investissements doivent donc être éligible au soutien financier du PNDL.

33. Il est impossible de définir a priori ce que seraient de tels investissements mais il est très probable qu'ils visent à améliorer l'assainissement ou à permettre le franchissement de zone dégradée en raison de présence d'eau. Nous parlons donc de fossés renforcés, radiers, buses, dalots, ou chaussée renforcée (empierrée) sur de courtes distances. De telles infrastructures coûteraient de 100 000 à 5 000 000 FCFA. En l'absence de données chiffrées sur les besoins

du secteur de transport dans le secteur rural, il n'est possible que de conjecturer qu'aucune source d'investissement n'est actuellement disponible pour connecter tous les chefs-lieux de communautés rurales au réseau classé.

B. Modalité de mise en œuvre de la PMIB

1. Éligibilité au financement de la PMIB

34. Les infrastructures éligibles à un financement préférentiel seront définies dans une liste positive : seules les infrastructures dans la liste pourront être financées. Les critères d'éligibilités seront aussi étroitement définis. Une proposition pour une telle liste est présentée dans le tableau ci-dessous.

	Hydraulique	Santé	Education	Transport
Infrastructures éligibles	<ul style="list-style-type: none"> travaux d'extension et de consolidation de l'accès à l'eau potable (voir notes 3 et 4 pour une liste plus détaillée.) 	<ul style="list-style-type: none"> Postes de Santé 	<ul style="list-style-type: none"> Ecoles de 1 à 3 classes ; Bureaux de professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> Traitement de points critiques : Radiers, buses, dalots ; renforcements de chaussée, petites structures d'assainissement
Coûts maxima acceptables	<ul style="list-style-type: none"> 42 000 FCFA/ personne 	<ul style="list-style-type: none"> 75 MFCFA 	<ul style="list-style-type: none"> 5 MFCFA/classe 2 MFCFA/bureau 	<ul style="list-style-type: none"> 5 MFCFA/ structure
Critères d'éligibilité spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Etre inscrite au PEPAM 	<ul style="list-style-type: none"> Etre inscrite dans la carte sanitaire ; Etre à plus de 5 km d'une autre infrastructure sanitaire de niveau au moins équivalent. 	<ul style="list-style-type: none"> Etre inscrite dans la carte scolaire ; Etre à plus de 3 km d'une autre école ; 	<ul style="list-style-type: none"> Permettre le raccordement du chef lieu de CR au réseau routier classé.

35. Comme pour toutes les autres infrastructures financées dans le cadre du PNDL, l'éligibilité au financement ne peut se faire qu'après vérification qu'aucun programme sectoriel n'a prévu dans un avenir proche une action similaire ou qui pourrait tout au moins remettre en cause la validité de l'investissement proposé. De même, les modalités de fonctionnement doivent être complètement assurés avec pour les secteurs de l'éducation et de la santé, l'appointement de personnel d'état, pour le transport, un accord formel de l'entretien de la route ainsi « ouverte » et pour les infrastructures d'hydraulique, de santé et d'éducation des modalités de couverture des coûts de fonctionnement en conformité avec les politiques sectorielles.

2. Modalités de financement

a) Participation des bénéficiaires

36. Le PNDL, fidèle aux principes du développement communautaire et de la décentralisation, est basé sur la participation des bénéficiaires aux coûts d'investissement et de fonctionnement. Ce principe doit cependant être aménagé si on veut intégrer le caractère fondamental de ces infrastructures de base au développement local à long terme. A ceci il faut ajouter le problème provenant des écarts de richesses entre les communautés. Il est en effet très probable que la majorité des communautés n'ayant pas encore toute la PMIB tel que définie ici, font partie des plus pauvres.
37. La solution proposée est donc de limiter de façon très significative le niveau de participation par rapport aux autres infrastructures estimées non essentielles afin que l'accès à cette PMIB ne grève pas indûment les capacités d'investissement des communautés. En baissant la participation à un niveau purement formel, il est également possible d'éliminer la question des communautés pauvres leur donnant accès ainsi sans difficultés à la PMIB.⁸ La participation devrait ainsi être réduite à un niveau de l'ordre de 1 à 2 % et sa totalité devrait pouvoir être fournie en nature (matériaux ou main d'œuvre) sans exigence de participation monétaire.⁹

b) Plafonnement des dépenses finançables dans le cadre du PMIB par communauté

38. Une exigence de contrepartie des bénéficiaires très limitées voire nulles ne peuvent qu'encourager les communautés à s'orienter sans retenue vers ce type d'investissement. Si cet effet est recherché, il peut induire des effets pervers par la captation de tous les fonds disponibles par les communautés les plus dynamiques au détriment de celles plus lentes à se mobiliser. Ceci va à l'encontre des objectifs de cette approche qui se veut égalitaire. Il est donc recommandé d'établir un plafond par communauté rurale qui tout en permettant un progrès significatif vers l'établissement de la PMIB n'exclue pas d'autres communautés aux besoins similaires.

c) Mise à disposition des fonds aux communautés rurales

39. Au niveau national, il convient de distinguer par secteur. Dans les secteurs de la santé et de l'éducation, le budget de l'état semble suffisant pour couvrir les besoins. Cependant, il est impératif de (i) sécuriser ces fonds pour la couverture des besoins, et (ii) donner la responsabilité de gestion de ces investissements aux communautés rurales concernées. Aussi est-il

⁸ Une solution, plus juste, de faire varier le niveau de participation en fonction de la réalité des différences de richesse entre les communautés est quasiment impossible à mettre en œuvre en pratique. La détermination de la « richesse » d'une communauté est irréalisable sans de coûteuses études de terrain ou des approximations très grossières et donc inutilisables.

⁹ A noter que le PDIS est basé sur une participation de 5% pour les postes de santé. (De même pour les infrastructures sanitaires de niveau supérieur dévolues aux régions)

recommandé que les montants identifiés ci-dessus soient explicitement mis à disposition auprès des communautés rurales suivant un schéma restant à définir.

40. Dans le secteur de l'hydraulique, bien que les montants soient globalement à portée du budget de l'état sénégalais, aucune source n'a été identifiée. Les montants attribués au FECL (6 milliards en 2006) seront insuffisants et des ressources complémentaires sont à rechercher. Pour le secteur des transports, une étude plus approfondie est nécessaire pour mieux quantifier les besoins et les comparer aux différentes ressources disponibles.

d) Etablissement d'un Fond Spécial à l'expansion de la PMIB

41. La mise en place d'un fonds spécial destiné au financement des PMIB permettrait de (i) séparer et sécuriser¹⁰ les ressources financières destinées aux PMIB de celles destinées à d'autres investissements locaux ; (ii) établir la différenciation des principes d'éligibilité des investissements ; (iii) mettre en œuvre les modalités de cofinancement spécifiques à la PMIB.
42. Ce fond spécial pourrait également être un véhicule spécifique pour tout partenaire désireux d'orienter plus spécifiquement ses fonds vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement. En assurant la vocation, très étroite, de ce circuit de financement, il devrait permettre d'attirer certains partenaires dans le financement du développement local rural.
43. A court terme il pourrait servir de véhicules aux financements sectoriels déjà identifiés ou disponibles et destinés aux infrastructures identifiées dans le cadre de la PMIB. Le gouvernement pourra alors faire le choix de mobiliser ses ressources destinées à être mise en œuvre suivant une approche participative de développement communautaire. Ceci permettrait ainsi d'importantes économies d'échelles tout en assurant une cohérence d'approche au niveau national.

¹⁰ Notamment pour ce qui est des ressources du budget de l'état.

Annexe 3 : Arrangements institutionnels

A. Aspects institutionnels et d'exécution

1. Une esquisse du Manuel de Procédures est en cours de réalisation. Il sera finalisé avant les négociations. Le résumé des accords d'exécution est présenté ci-dessous.
2. **Période d'exécution** : Le PNDL est un axe clé de la politique de la réduction de la pauvreté du gouvernement et vise la synergie et le rassemblement des moyens pour promouvoir et soutenir durablement le développement local. S'inscrivant dans le long terme, il vise la mobilisation de tous les partenaires au développement intervenant au niveau local. Dans ce cadre, les interventions en cours d'exécution devront à leur terme être consolidées à travers ledit programme qui n'est pas lié à un partenaire en particulier.
3. **Tutelle du PNDL** : Les objectifs et les actions du PNDL débordent largement du cadre de la décentralisation et des compétences transférées au CL. En effet, le projet œuvrera dans les domaines de l'eau, la santé et l'éducation tout en travaillant avec les Finances, le Budget et le Trésor public pour la mobilisation et le transfert des ressources aux CL. Rattacher ce projet à un ministère technique risque de le priver des leviers nécessaires à son action, comme ce fût le cas avec le PNIR sous tutelle du Ministère de l'Agriculture. L'option de faire exécuter ce projet par une agence telle que l'AFDS reviendrait à privilégier la mise en œuvre des investissements et à privilégier les financements extérieurs par rapport à la solution pérenne du BCI. En effet, l'agence de par sa nature et son autonomie ne possède pas les leviers nécessaires à la mise en œuvre des actions pour assurer la mobilisation et le transfert des fonds mais possède une capacité de mise en œuvre importante une fois les fonds obtenus.
4. Pour donner au PNDL les moyens nécessaires à son action, la tutelle du projet serait réalisée par la Primature. Cette tutelle résout les difficultés du rattachement du PNDL à un ministère technique ou à une agence autonome. La coordination des différents ministères impliqués dans le projet et la mise en œuvre des décisions, arbitrages, etc. seront facilitées par cette tutelle. Elle a également l'avantage de présenter le projet comme un projet transversal vis à vis des partenaires au développement et de crédibiliser la volonté du gouvernement d'harmoniser les mécanismes d'intervention et fournir dans un avenir proche la plateforme minimale de base et les actions complémentaires permettant les premiers pas des CL.
5. **Supervision**: Le PNDL est un instrument clé de mise en œuvre de la stratégie de développement local définie par le Gouvernement. Afin d'associer l'ensemble des acteurs à la mise en œuvre et au suivi du programme, un Comité de Pilotage composé des représentants des différents secteurs, des collectivités locales, de la société civile, du secteur privé et des partenaires au développement sera mis en place. Ce comité aura un rôle d'orientation et de supervision générale du programme, il sera présidé par la Primature.

B. Mise en œuvre

6. **Au niveau national** : L'exécution du programme sera confiée à un Secrétariat Exécutif (SE/PNDL) pourvu d'un personnel restreint et recruté par appel à candidature. Ses fonctions principales seront : (i) la promotion du programme auprès des différents partenaires, (ii) la mobilisation et la mise à disposition des fonds au niveau des bénéficiaires (CL), (iii) la coordination des activités menées dans le cadre

du programme, y compris les demandes de financement, (iv) l'organisation des activités de formation et de planification au niveau local, (v) la gestion des fonds du projet, (vi) le suivi et l'évaluation, (vii) les rapports au CP, Gouvernement et bailleurs de fonds. Elle sera composée d'un Secrétaire Exécutif (SE), un responsable des opérations, un responsable administratif et financier, un responsable Suivi Evaluation (S&E), un responsable de la planification et de la formation, un responsable de la communication, un responsable pour la passation des marchés, un socio-environnementaliste, un ingénieur chargé des infrastructures, un chef comptable, et deux comptables d'une assistance au SE et de personnel d'appui. Le SE/PNDL utilisera les Agences Régionales de Développement (ARD) au niveau de chaque région pour la coordination du PNDL au niveau régional.

7. **Au niveau régional** : Le PNDL a pour objet d'appuyer les CL dans l'identification de leurs besoins, l'élaboration de leurs plans de développement, de faciliter la transmission des documents et d'assurer le suivi des actions envisagées et d'évaluer leur impact. Pour cela le PNDL doit disposer de relais au niveau régional. Ces missions seront confiées aux ARD restructurées. Le plan de restructuration des ARD est en cours de préparation et sera présenté à la Banque mondiale lors de l'évaluation du projet. Les missions de coordination seront réalisées en totalité par le personnel de l'ARD. Certaines de ces missions seront prises en charge à 100% par le projet et une convention de financement sera signée entre le SE/PNDL et l'ARD. Cette convention détaillera les missions de l'ARD, les critères d'évaluation de ces actions ainsi que les moyens qui seront mis à la disposition de l'ARD pour les réaliser. Cette convention prendra notamment en charge les fonctions de coordination réalisées par le Directeur et financeront à 100% les coûts (salaire et fonctionnement) : du responsable S&E, de l'agent administratif et financier et du responsable planification/formation, du Responsable Infrastructures et passation de marché, d'un responsable des activités socio économiques
8. **Au niveau local** : Les CL élaborent leur plan de développement local, les plans annuels d'investissement et élaborent leur budget en fonction de leurs recettes. Ils sont les maîtres d'ouvrage des infrastructures et favorisent les projets socio-économiques par attribution de subventions aux organisations communautaires de base ayant présenté les meilleurs projets. Pour les infrastructures, les CL peuvent suivant leur besoin s'adjoindre les compétences d'un maître d'ouvrage délégué.
9. **Modalités de mise à disposition des fonds** : La majeure partie des fonds du PNDL sera consacrée au développement de la CL pour ses investissements (infrastructures ou développement socio-économique). Ces fonds seront transférés par le Trésor public et seront versés sur les comptes bancaires des CL mouvementés par les comptables du trésor. En effet, la comptabilité de la CL est une comptabilité publique (engagement, liquidation, ordonnancement et paiement).
10. **Comptabilité, Rapports Financiers et Accords d'audit** : Le SE/PNDL sera responsable de la comptabilité et du maintien des comptes du programme et de la préparation de rapports pour les dépenses engendrées par le programme conformément aux pratiques et principes approuvés par les bailleurs de fonds, et présentera des rapports financiers annuels. Elle s'attachera tout particulièrement à suivre la mobilisation et le transfert des fonds mis à la disposition des CL par l'Etat (BCI, FECL et FDD). Tous les comptes du projet, le compte spécial (pour la partie financée par l'IDA) et les rapports financiers seront contrôlés par des vérificateurs externes approuvés par les bailleurs de fonds. Le rapport d'audit devra inclure l'opinion de l'auditeur sur le Compte Spécial et sur la fiabilité des relevés dont dépendra le décaissement du crédit pour l'IDA.

11. Pour la partie du crédit de l'IDA, le rapport d'audit comprendra aussi une évaluation quant à l'admissibilité des sources d'approvisionnement en fournitures et services et une opinion sur l'utilisation correcte de ces dernières dans le cadre du programme. Les rapports des auditeurs établiront l'adéquation du système de comptabilité et de contrôle interne. Le coût de l'audit de la partie du programme financée l'IDA sera financé par le crédit de l'IDA. Les rapports et comptes contrôlés et les rapports d'opinion des auditeurs seront soumis à l'IDA dans un délai de six mois après la fin de chaque année fiscale. L'établissement d'un système de comptabilité et de gestion financière interne approuvé par l'IDA est une condition d'entrée en vigueur du Crédit.
12. Les modalités d'audit du financement des autres bailleurs de fonds seront définies de commun accord lors de l'entrée de ces bailleurs dans le PNDL.
13. **Suivi et Evaluation (S & E)** : La CL aura la responsabilité principale de suivre l'exécution du projet (auto-évaluation) sur le terrain. Le SE/PNDL mettra aussi en place un système simple de suivi centré sur l'efficacité des instruments et nouvelles procédures et sur l'impact du programme sur les bénéficiaires à travers des visites régulières sur le terrain. Les ARD en rassemblant des informations dans les CL sur le degré d'exécution du programme soumettront régulièrement leurs rapports au SE/PNDL. Des informations relatives à l'impact du projet sur le développement seront réalisées de façon indépendante et présentées chaque année. Le S&E sera guidé par la matrice du Cadre Logique du Programme permettant ainsi de suivre les indicateurs d'exécution, de rendement, d'impact y compris ceux identifiés pour l'environnement. Les progrès vers les résultats attendus du programme seront évalués en cours d'exécution et à la fin du programme. Le Gouvernement et l'IDA procéderont à un examen à mi-parcours après les 18 premiers mois d'exécution du programme de l'IDA. Cet examen à mi-parcours déterminera, en fonction des résultats établis par le système d'évaluation S&E et de l'expérience gagnée sur le terrain, la performance du projet quant à ses objectifs de développement. Un Rapport d'Achèvement d'Exécution sera préparé au moins six mois avant le décaissement final du crédit.
14. **Modalités de cofinancement** : Le projet sera cofinancé par des bailleurs de fonds bilatéraux et internationaux. L'IDA interviendra et financera pendant une première phase de trois ans le lancement du PNDL, une partie des composantes d'appui à la décentralisation (composante 1) et de renforcements des capacités (composante 3) et cofinancera avec le Fonds d'Équipement des Collectivités Locales (FECL) les actions souhaitées par les CL pour leurs infrastructures et pour le développement socio-économiques du tissu local.

**Annexe 4 :
Cadre logique et suivi des résultats**

DESCRIPTION	RESULTATS ET INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
<p><u>Objectif général:</u> Contribuer à la réduction de la pauvreté par la mise en oeuvre d'une stratégie de développement local en vue de la promotion de l'offre des services socio-économiques de base à travers la responsabilisation des collectivités locales.</p>	<p>L'incidence de pauvreté dans les zones concernées est réduite d'au moins de 15 % sur un horizon de 5 ans</p>	<p>- Rapports enquêtes et études sur la pauvreté disponibles ; - Rapport annuel du PNUD sur le développement humain ;</p>	<p>- Instabilité Institutionnelle ; - Changement d'orientation politique</p>
<p><u>Objectifs spécifiques :</u> (i) Augmenter l'accès aux infrastructures et services sociaux de base à travers des interventions à effets directs et indirects ; (ii) Augmenter les revenus des populations notamment les plus pauvres et des groupes vulnérables par l'accès aux services des organisations de micro finance à travers le financement de projets de développement économique</p>	<p>- 80 % des collectivités locales concernées ont augmenté d'au moins de 50% l'accès aux services sociaux de base sur un horizon de 5 ans Au moins 75% des ménages les plus pauvres ont augmenté au moins de 25% leurs revenus au cours des 5 ans</p>	<p>- Rapports d'études et d'évaluation sur la fonctionnalité ; - le questionnaire unifié sur les indicateurs de développement (QUID) réalisé et disponible - Rapports évaluation d'impact disponibles ; - ESAM. - Rapports des missions d'évaluation et de supervision - Rapports de suivi des formations disponibles ; - Rapports périodiques disponibles</p>	<p>- non effectivité de la décentralisation du BCI ; - mécanismes de financement non opérationnels ; - insuffisance des ressources (BCI, - - Inexistence de structures financières décentralisées au niveau local</p>

DESCRIPTION	RESULTATS ET INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
<p>(iii) Renforcer les capacités des acteurs : collectivités locales, organisations communautaires de base, secteur privé et les services de l'Etat etc.</p> <p>(iv) Appuyer les politiques de décentralisation, de déconcentration et de développement local participatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 75% des Collectivités Locales concernées ont exécuté à 70% leurs plans de communication et de formation - Les plans de renforcement des capacités des services de l'Etat liés au PNDL sont élaborés et exécutés au moins à 70% - textes relatifs à la réforme de la fiscalité locale adoptés et mis en œuvre ; - réformes relatives aux institutions locales de planification et de mise en œuvre sont adoptées et opérationnelles ; - textes relatifs au transfert de ressources vers les collectivités locales sont adoptés et mis en œuvre <p>La charte de la déconcentration élaborée et mise en œuvre</p>	<p>Décrets ou arrêtés publics au Journal Officiel ;</p>	<p>- Changement d'orientation politique</p>
<p>Résultats :</p>			

DESCRIPTION	RESULTATS ET INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
<p>OS1: <i>Augmenter l'accès aux infrastructures et services sociaux de base.</i></p> <p>R1: des infrastructures et services sociaux de base sont mis en place dans les CL</p> <p>R2: Les infrastructures sociales de base mises en place sont fonctionnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 75 % des projets identifiés par la PMIB sont réalisés - 80% des CL réalisent au moins chacune 2 projets d'infrastructures sociales de base - 90% des infrastructures sociales de base réalisées sont fonctionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'exécution du programme ; - Rapports d'évaluation à mi-parcours et en fin de phase - Rapports d'études et des missions de supervision 	<ul style="list-style-type: none"> -non disponibilité à temps des fonds attendus; - insuffisance des ressources (BCI, CL)
<p>OS2: <i>Augmenter les revenus des populations notamment les plus pauvres et des groupes vulnérables par l'accès aux services des organisations de micro finance et le financement de projets de développement économique</i></p> <p>R1: Des projets de développement économique sont mis en place notamment pour les populations pauvres et les groupes vulnérables</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 75% des projets de développement économique financés sont bien exécutés - Les groupes vulnérables sont bénéficiaires d'au moins -60% des projets de développement économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'exécution du programme ; - Rapports d'évaluation à mi-parcours et en fin de phase - Rapports d'études et des missions de supervision 	<ul style="list-style-type: none"> -non disponibilité à temps des fonds attendus; - insuffisance des ressources (BCI, CL)

DESCRIPTION	RESULTATS ET INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
<p>R2 : Les activités génératrices de revenus sont financées par des SFD</p> <p>OS 3 : Renforcer les capacités des acteurs : collectivités locales, organisations communautaires de base, secteur privé et les services de l'Etat etc.</p> <p>R1 : R2 :</p> <p>OS 4 : Appuyer les politiques de décentralisation, de déconcentration et de développement local participatif</p> <p>R1 : R2 :</p>	<p>- Au moins 75% des projets productifs financés par les SFD sont bien menés</p>	<p>- Rapports d'exécution du programme ; - Rapports d'évaluation à mi-parcours et en fin de phase - Rapports d'études et des missions de supervision</p>	<p>-non disponibilité à temps des fonds attendus; - Inexistence de SFD au niveau local</p>

DESCRIPTION	RESULTATS ET INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES

Annexe 5 : Le processus de planification et la mise en œuvre du développement local

Introduction

1. La mise en œuvre du Programme national de développement local (PNDL) suivra les mêmes procédures et approches opérationnelles déjà expérimentées à travers les différents projets et programmes d'appui à la décentralisation et au développement local. En dehors de la mise en place d'infrastructures et d'équipements collectifs et socio-économiques, l'un des objectifs du programme est d'améliorer la gouvernance locale et de renforcer le contrôle citoyen dans la gestion des CL. Pour ce faire, les documents opérationnels notamment le manuel de procédures et autres guides qui seront élaborés au cours de la mise en œuvre du programme tireront s'inspireront des expériences passées. De manière générale, les paragraphes qui suivent décrivent le processus de planification tel qu'il sera pratiqué dans la mise en œuvre du programme.

A. LES PRINCIPAUX ACTEURS DU DEVELOPPEMENT AU NIVEAU LOCAL

2. **Le Conseil Rural et ses organes spécialisés:** Organe délibérant de la communauté rurale, le Conseil rural est constitué de conseillers élus suite aux élections locales et est dirigé par un président de conseil rural et un vice président. Le conseil rural est chargé de la gestion quotidienne du développement de la communauté rurale. Dans son fonctionnement, il met en place des commissions spécialisées ou pourra solliciter l'assistance et l'appui des services techniques déconcentrés pour la bonne marche des affaires locales.
3. ***Le Comité de Concertation et de Gestion (CCG)*** est un organe spécialisé de la communauté rurale chargé d'élaborer les Plans Locaux de Développement (PLD), les Plans Annuels d'Investissement (PAI) et d'aider les CR dans la mise en œuvre des investissements communautaires. Ce comité est constitué d'élus locaux et de représentants des divers segments économiques, sociaux et ethniques de la communauté. Le CCG a pour missions spécifiques de (i) informer les populations sur la direction des affaires locales et les activités de développement, (ii) encourager la pleine participation des populations et de toutes les couches socio-professionnelles y compris les groupes vulnérables dans le processus de décision et ; (iii) veiller à ce qu'aucun des citoyens ne soit privé de ses droits ou laisser pour compte dans le processus de développement local.

4. ***Le Secrétaire communautaire et l'assistant communautaire*** : Recrutés comme assistants auprès du Président du Conseil rural, constituent l' 'essentiel de l'administration de la communauté rurale. Pour la mise en œuvre du PNDL, il est prévu l'élargissement de l'administration de la communauté rurale pour y inclure un personnel chargé de planification.
5. **Les communautés de base et les organisations communautaires**; Elles sont constituées de villages ou des groupements de villages, du groupe d'individus ayant des objectifs communs se regroupant pour résoudre des problèmes communs. Dans le cas des OCB et autres organisations paysannes y compris les organisations de femmes ou de jeunes elles sont à une échelle inférieure à la CR et ne jouissent pas nécessairement de statut de personnalité juridique ou de personnes morales publiques.
6. **Les acteurs de la déconcentration** : Les acteurs de la déconcentration sont aussi largement impliqués dans le développement local, en effet, en vertu des transferts de compétence aux CL, le rôle des services technique qui étaient jadis la mise en œuvre pour et a la place des CL a été redéfini pour se conformer à ceux liés au rôle régalien de formulation de plans sectoriels, de développement de synergie entre les actions des collectivités ainsi que le suivi de la conformité des actions entreprises par les CL avec les politiques sectorielles. Parmi les services concernés l'éducation, la santé, l'hydraulique, le transport ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre du développement local surtout en vue de la réalisation de la plate-forme minimale qui permettra d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement. Par ailleurs, toutes les autres structures techniques en place seront impliquées pour s'assurer d'une cohérence générale des actions de développement au niveau départemental ou régional.
7. ***Les Agences Régionales de Développement (ARD)***, mises en place pour apporter un appui aux trois ordres de CL (région, commune et communauté rurale). Leurs missions seront redimensionnées et redéfinies à travers une réforme et correspondraient à celles (i) d'appui technique, (ii) coordination et harmonisation des programmes, et de (iii) suivi et évaluation. A travers leur réforme, les ARD, qui remplaceront les structures régionales de coordination des projets/programmes seront mieux outillées et disposeront des ressources techniques, humaines nécessaires pour l'accompagnement de la qualité des actions de développement local.
8. ***Les Centres d'Appui au Développement Local (CADL)*** sont des entités au service des CL et donc directement impliquées dans le processus de développement local. En tant que structure d'appui aux communautés rurales, elles ont pour responsabilité l'appui aux CL dans la planification et la mise en œuvre des activités génératrices de revenus, de production et de gestion des ressources naturelles par, et au profit des organisations communautaires de base.

9. **Le Receveur rural, comptable de la CR :** C'est un service décentralisé du Ministère des Finances et du Budget en charge de la gestion des budgets des CL. A ce titre, il assure l'exécution financière et comptable dans le cadre de la réalisation des projets en relation avec le président de la communauté rurale, ordonnateur des dépenses et le secrétaire communautaire.
10. **L'autorité administrative :** L'autorité administrative de l'Etat directement en charge de la collectivité locale est le sous-préfet. Celui-ci a un rôle de contrôle de la légalité et est chargé de l'approbation des délibérations du Conseil rural et effectue des contrôles à posteriori des réalisations.
11. **Les autres intervenants** Parmi lesquels les prestataires de la CR notamment les opérateurs, les ingénieurs conseils, fournisseurs et entreprises sont des acteurs locaux sollicités généralement par les CL ou les organisations communautaires de base pour les prestations de service spécifiques. Les interventions sont régies par des contrats de prestation de service.

B. LE PROCESSUS ET LES ETAPES DE LA PLANIFICATION LOCALE

12. **La porte d'entrée du développement local est la collectivité locale.** Cependant, en vue de renforcer la démocratie participative et la bonne gouvernance dans la gestion des CL et afin de promouvoir le contrôle citoyen, les communautés de base sont directement impliquées dans le processus au même titre que les élus locaux et les autres acteurs. De manière générale, la mise en oeuvre des actions liées à la réalisation des infrastructures socio économiques restera la compétence de la collectivité selon les prescriptions du code des CL. Par contre, étant donné la pertinence de l'approche de mise en oeuvre de infrastructures socio-économiques de base par certains projets/programmes, et en vue d'une meilleure implication des communautés de base, les communautés de base pourraient recevoir une délégation de maîtrise d'ouvrage faite par la communauté rurale en respect des procédures acceptables. Dans ce cas, toutes les garanties devaient être prises pour régler les problèmes juridiques liés à ces infrastructures ainsi que ceux liés à leur gestion et maintenance.
13. Les communautés de base sont largement prises en compte dans la conception du PNDL notamment en son volet « développement économique local » dont les organisations communautaires de base et autres organisations paysannes sont les bénéficiaires directs. Ce volet permettra d'améliorer la base de revenus des populations et de diversifier la base de la fiscalité locale à travers des actions et activités génératrices de revenus, de production et de gestion des ressources naturelles et de l'environnement.
14. Pour la mise en oeuvre des actions de développement local. il est prévu le déroulement d'un processus de planification participative devant aboutir à l'identification de tous les besoins ainsi que des actions correctives à mettre en oeuvre dans le court, moyen et long terme. Le développement local participatif est

un long processus dont le succès dépend en grande partie du niveau de responsabilité et d'engagement des conseils ruraux, du niveau et de la qualité de participation des populations à la base, de la qualité technique apportée aux CL et enfin de la disponibilité des ressources pour permettre la réalisation des actions dans le sens de l'apprentissage sur le tas et de l'action-recherche.

I. Le diagnostic participatif

15. Le Diagnostic participatif (DP) constitue la première étape de la planification locale. Qui se déroule en plusieurs étapes selon une démarche participative basée sur la responsabilisation des acteurs locaux.
16. **Zonage de la CR :** Le zonage consiste à subdiviser la CR en zones homogènes afin de s'assurer de la participation de toutes les communautés villageoises. Le DP permet de mesurer les dynamiques organisationnelles locales et d'identifier les acteurs de développement susceptibles de mieux porter le processus en représentant les populations au sein des cadres de concertation qui seront identifiés.
17. **Les séances d'animation dans chaque zone :** Il s'agit à cette étape d'organiser des séances d'animation dans chaque zone en l'ensemble des catégories d'acteurs et les représentants des différentes couches de la population. Les objectifs visés dans cette phase sont les suivants : (i) Permettre aux communautés villageoises de s'impliquer dans la planification, la mise en œuvre et l'exécution des projets suivant une démarche participative ; (ii) Elaborer un système d'évaluation simple des ressources physiques, sociales, économiques, institutionnelles et environnementales de chaque village ; (iii) Identifier les populations les plus pauvres de la CR et les groupes vulnérables afin de leurs permettre de recenser leurs besoins fondamentaux ; (iv) Identifier les besoins fondamentaux des populations qui reflètent les opinions de toutes les catégories sociales dans les différents secteurs ; (v) Identifier les différents organisés acteurs ayant des activités économiques dans des secteurs spécifiques au sein de la communauté rurale ; (vi) Dégager un consensus au sein de la communauté quant à la contribution aux coûts des projets, ainsi que la forme de cette participation ; (vii) Identifier les besoins en formation des différents acteurs et les ressources et potentialités pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan local de formation ; et (viii) Recenser les différents canaux de communication afin d'élaborer un plan de communication.
18. **Restitution :** La restitution des résultats du diagnostic permet aux populations de vérifier la conformité avec les informations qu'elles avaient fournies. Le souci d'aboutir à une vision commune sur les problèmes de développement soulevés justifie la nécessité de ce feedback permanent auprès des populations. Les séances de restitution doivent se réaliser au sein de chaque zone concernée dans le cadre du DP. Une réunion de synthèse doit être envisagée au sein de la CR au terme de ces séances de restitution. Ces rencontres seront mises à profit pour

identifier les domaines dans lesquels le programme doit intervenir ainsi que les actions à entreprendre en vue de la promotion du développement de la CR.

19. **Mise en place du cadre de concertation** : Après le DP, il sera mis en place dans chaque CR un cadre de concertation qui sera représentatif des populations de la CR et qui comprendra, outre des conseillers ruraux, des acteurs du développement local, y compris des représentants des groupes vulnérables et défavorisés ainsi que des représentants des groupements de femmes, des jeunes, des organisations socio professionnelles, des comités de gestion etc.... Ce comité est présidé par le Président du Conseil Rural (PCR).
20. Le Cadre de concertation n'est pas un substitut au conseil rural dont les prérogatives et les règles de fonctionnement ont été fixées par la loi. Au contraire, il appuie le CR dans sa mission de collecte des informations, de faire participer les populations dans l'évolution de leur cadre de vie en fonction de leurs besoins. Le rôle principal du cadre de concertation est celui d'animation, d'information, d'analyse et de proposition à l'endroit du conseil rural afin que les propositions d'actions souhaitées par la population trouvent un consensus avant d'être examinées au sein du Conseil rural qui, seul, est habilité à engager la CR.

II. L'élaboration du plan local de développement (PLD)

21. Le plan local de développement constitue la base des conventions de financement entre les bailleurs et les CL. Sur le plan méthodologique, le PLD propose une déclinaison séquentielle des différentes actions retenues à l'issue des ateliers locaux de planification dans un horizon pluriannuel (5ans) sur l'ensemble des secteurs (éducation, santé, hydraulique, activités génératrices de revenus, agriculture, élevage, environnement, pêche, gestion des ressources naturelles etc....) ; en cela il explicite un schéma stratégique qui détermine les orientations majeures devant guider la réalisation de projets identifiés comme solutions aux contraintes apparues dans le milieu.
22. L'élaboration du PLD s'appuiera sur toutes les programmations sectorielles et sur les plans d'action régionaux disponibles des autres secteurs non transférés (forestier, pêche, etc.) afin d'assurer une prise en charge effective des aspects liés à la gestion des ressources naturelles et à ces secteurs dans la planification. Les CR disposant déjà d'un PLD de moins de cinq ans n'auront pas à en élaborer de nouveau dans l'immédiat. De manière générale et selon les prescriptions de la loi, le PLD, qui constitue un cadre de référence pour tous les acteurs et intervenants de la Communauté Rurale pour un développement local durable, est présenté et adopté au Conseil Rural qui le soumet au Sous-Préfet pour approbation.

III. L'élaboration du plan annuel d'investissement (PAI)

23. **La conférence d'harmonisation au niveau régional :** Pilotée par l'ARD et organisée sous la Présidence du Gouverneur de la région, la conférence d'harmonisation regroupe l'ensemble des services techniques représentés au niveau régional et départemental avec la présence de l'ensemble des CL concernées par le programme. A cette séance, qui doit se tenir généralement au début de l'année, les responsables des services techniques présenteront les objectifs définis dans chaque secteur et la programmation des différents investissements à réaliser dans les CL conformément aux politiques sectorielles définies au niveau central. Ces réalisations programmées et financées par l'Etat participent à l'atteinte de la plateforme minimale d'infrastructures de base pour les communautés rurales. Ainsi les communautés pourront élaborer le plan annuel d'investissement en tenant compte des actions programmées par les différents secteurs et des projets prioritaires identifiés par les populations.
24. **La planification annuelle au niveau local :** L'élaboration du PAI consiste à budgétiser sur une base annuelle l'ensemble des projets dont la réalisation est programmée en fonction des ressources programmées et disponibles à la CR. Le PAI est élaborée par le cadre de concertation du Conseil rural. L'élaboration du PAI implique nécessairement la définition consensuelle d'échelles de priorité sur la base de critères objectifs afin de comparer les différentes alternatives proposées en termes de niveau, de degré et d'horizon de satisfaction des problèmes identifiés à travers le diagnostic participatif. Pour ce faire, la participation et l'appui des services techniques déconcentrés de l'Etat pendant l'élaboration du PAI sont des exigences opérationnelles et permettent de manière générale une analyse croisée des différents projets retenus avec les programmations et politiques sectorielles pour une meilleure cohérence dans la mise en oeuvre.
25. Le choix des infrastructures reposera sur leur conformité avec les critères d'éligibilité, sur les disponibilités établies par le montant de l'enveloppe financière annuelle et sur la connaissance des conditions de vie des populations des différentes localités. L'exercice d'hierarchisation des microprojets se fait de manière participative, aux niveaux sectoriel et communautaire (Zones, CCG, CR) et est essentiellement basé sur une combinaison de critères que sont généralement l'urgence, le niveau de contribution de l'action à la résolution du problème central, la faisabilité (technique, sociale, économique...) et sur la capacité de la CR et des bénéficiaires à mobiliser la contrepartie locale. Le PAI ainsi défini est alors présenté au Conseil Rural pour adoption et soumis au Sous-Préfet pour approbation.
26. **Harmonisation des PAI au niveau départemental :** en vue de s'assurer que les PAI ne se limitent pas seulement aux activités inter-CR, les conférences d'harmonisation au niveau départemental ont pour objectifs de permettre aux CR de se partager les actions prévues dans leur PAI et au besoin de créer des

groupement intercommunautaires leur permettant de mettre ensemble leurs ressources pour l'exécution d'actions pouvant bénéficier plusieurs CR. Etant donné que cette éventualité est une prévision de la loi, la conférence départementale sera pilotée par les ARD et sera placée sous la présidence du préfet.

C. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN ANNUEL D'INVESTISSEMENT

27. La mise en œuvre du PAI se fera progressivement conformément aux procédures en vigueur et en fonction des possibilités de financement disponibles pour cela les projets prioritaires seront identifiés pour faire l'objet de financement.

I. Les modalités de mise en œuvre du PAI

28. Les projets retenus dans le plan annuel d'investissement font l'objet d'un arbitrage au niveau communautaire avec la participation de toutes les catégories d'acteurs pour identifier les projets les plus prioritaires à réaliser. Ces projets devront répondre aux critères suivants :

- Avoir été identifié comme priorité par les populations selon un mode participatif ;
- Avoir été reconnu par la CR comme une action prioritaire inscrite dans le PLD élaboré sur la base d'un diagnostic participatif ;
- Ne pas constituer un double emploi ou une surcapacité avec les autres infrastructures similaires réalisées par d'autres projets ou déjà existantes dans le village ou la CR ;
- Ne pas avoir un impact négatif sur l'environnement ; et
- Les bénéficiaires doivent être disposés à participer financièrement et en nature au coût du projet.

29. Les projets prioritaires retenus peuvent être classés dans les catégories suivantes incluant l'ensemble des secteurs :

- Les projets permettant à la Communauté Rurale d'avoir une Plate forme minimale d'infrastructures de base. Les secteurs ciblés à ce niveau sont l'éducation, la santé, et l'hydraulique. Ces projets sont identifiés avec l'appui des services techniques de l'Etat conformément aux différentes politiques sectorielles retenues au niveau national.
- Les autres projets d'infrastructures identifiés de manière participative à partir du PLD et qui concernent l'ensemble des secteurs pour le développement de la localité. La mise en œuvre des infrastructures nécessitera au besoin une étude d'évaluation environnementale pour éviter des impacts négatifs sur l'environnement.

- Les activités génératrices de revenus au profit des organisations communautaires de base. Ces activités intègrent l'ensemble des secteurs pour le développement de l'économie locale.
 - Les Projets environnementaux liés à la gestion des ressources naturelles portés par la Collectivité Locale et les organisations communautaires de base. Ces projets participent à la réalisation des objectifs de l'agenda 21 qui consistent à réaliser un taux minimum de couverture végétale d'ici 2015.
30. D'autres projets peuvent découler d'actions de sensibilisation et d'organisation menées par d'autres projets et programmes présents dans la communauté rurale. L'identification de projets prioritaires devra conduire à l'élaboration de dossiers techniques. Ces derniers renseigneront sur le descriptif technique du projet, le chronogramme d'exécution, l'organisation de la communauté bénéficiaire pour mener à bien le projet, les aspects environnementaux, les dispositions envisagées pour l'entretien. Le dossier sera complété par un ou plusieurs plans ou croquis des ouvrages ainsi que les devis quantitatifs et estimatifs. Pour cela la Communauté Rurale contractera avec les services techniques pour une assistance technique et recrutera les ingénieurs conseils conformément aux procédures de passation des marchés.

II. Les mécanismes de financement et la gestion des ressources

31. Pour le financement des projets prioritaires retenus par la Communauté Rurale, celle-ci doit mettre en œuvre une stratégie lui permettant mobiliser les ressources à travers plusieurs sources de financement. Il s'agit entre autres :
- Du budget consolidé de l'Etat (BCI) à transférer par les différents ministères concernés (hydraulique, santé, éducation) aux CL pour la réalisation de la plateforme minimale d'infrastructures de base. Le BCI financera à hauteur de 100% la réalisation de ces projets ;
 - Du budget local des communautés rurales alimenté en partie par le Fonds d'équipement des collectivités (FECL).
 - De la contrepartie des communautés rurales mobilisée à travers leurs ressources propres et celle des bénéficiaires à la réalisation des différents projets notamment des activités génératrices de revenus. Pour les communautés rurales, cette contrepartie s'élève à 10% pour les projets d'infrastructures sociales de base financés par le fonds d'investissement local (FIL). Pour les communautés de base, elle sera de 10% pour les projets d'infrastructures sociales financés par le FIL, et de 15% pour les activités génératrices de revenus.

- Du co-financement de l'IDA et des autres bailleurs de fonds dans le fonds d'investissement local (FIL) à hauteur de 90% pour les infrastructures sociales et de 85% pour les activités génératrices de revenus.
32. **La gestion des ressources** se fera à travers le système de la comptabilité publique et suivra le circuit de décaissement afférent. Conformément aux procédures en vigueur et dans la logique de la pérennisation des approches méthodologiques éprouvées, les ressources des CL seront gérées par les receveurs ruraux qui sont affecté dans les départements. Le compte des CL ouvert au niveau départemental du trésor public recevra les ressources affectées au développement local que ce soit du gouvernement sénégalais ou des bailleurs de fonds. Le receveur départemental paiera les factures de service, de biens et d'équipement au nom de la communauté rurale sur présentation des pièces justificatives exigés par le règlement en la matière. Le président du conseil rural demeure l'ordonnateur des dépenses. La description détaillée des procédures de gestion des ressources sera élaborée dans les guides et manuels opérationnels du programme.

Annexe 7 : Etude Institutionnelle des Agences Régionales de Développement

Résumé des conclusions et recommandations

I. ETAT DES LIEUX

1. Dans le cadre de la préparation du programme National de Développement Local, une étude institutionnelle des ARD a été entreprise avec pour objectifs de : (i) faire l'état des lieux des ARD et (ii) examiner les possibilités de leur implication dans la mise en œuvre du PNDL. Les principaux constats de l'étude sont les suivantes :
2. **Agences à vocation diffuse** : Les agences régionales de Développement sont caractérisées par (i) un statut peu clair quant à la nature juridique de l'organe ; (ii) des missions hétéroclites qui ne permettent pas de vérifier le principe de spécialité qui caractérise les agences ; (iii) des organes nombreux avec des emmêlements quant à leur véritable rôle ; et (iv) un personnel soumis à des situations juridiques différentes.
3. **Les ARD disposent de ressources faibles** : De manière générale, le financement des ARD provient largement de l'Etat et des partenaires au développement. Les collectivités locales, principales pourvoyeuses de ressources de par les textes, ne participent pas dans leur écrasante majorité au financement des ARD, L'enveloppe globale réservée aux onze ARD du Sénégal au titre du FDD en 2005 est de 450 millions de francs CFA et est consacrée exclusivement aux charges de fonctionnement. Pour les initiatives de la part des ARD à l'endroit de leurs cibles, et leurs prestations, elles sont limitées, et pour l'essentiel sont financées par les partenaires au développement.
4. **Les ARD disposent d'une structure organisationnelle hétéroclite** : En l'absence d'un organigramme type, les ARD se caractérisent par l'hétérogénéité de leur organigramme. En outre, les structures organisationnelles actuelles renseignent très peu sur les missions réellement prises en charge.
5. **Le personnel des ARD est soumis à des situations juridiques différentes** : Les ARD disposent au moins de trois catégories de personnel: (i) un personnel contractuel recruté par les ARD et relevant du droit du travail ; (ii) un personnel contractuel mis à disposition des ARD, recruté et rémunéré par des partenaires au développement ; (iii) des agents fonctionnaires de l'Etat en situation de détachement. Le traitement salarial du personnel varie d'une ARD à l'autre, surtout en ce qui concerne la première catégorie indiquée ci-dessus.

6. Enfin, les ARD sont également handicapées par leur faible appropriation par les élus locaux. En effet, les communes et communautés rurales identifient l'ARD comme un service technique de la Région du fait de la surreprésentation de cette catégorie de collectivités locales au sein des organes de l'ARD mais également de la proximité géographique entre les deux institutions, la plupart des ARD sont encore abritées dans les locaux des conseils régionaux.

AXES DE RESTRUCTURATION DES ARD

7. Pour une meilleure implication des ARD dans le développement local à travers le PNDL, le diagnostic de l'étude ainsi que les axes de réforme suivants ont été restitués et approuvés par les acteurs, tout particulièrement les élus locaux, les représentants du gouvernement, les partenaires au développement et les directeurs d'ARD. A cet effet, un plan de restructuration qui vise à corriger les dysfonctionnements identifiés et à rendre les ARD plus efficaces a été proposé et s'articule autour des points suivants :
8. **Révision du statut juridique de l'ARD** : au terme de la révision du statut juridique ; (i) conférer à l'ARD son véritable statut d'agence telle que consacrée par la loi pour la rendre plus efficace. L'objectif ici consiste à soustraire les ARD, assimilées dans leur fonctionnement à des collectivités locales, des lenteurs et lourdeurs des procédures administratives applicables à ces dernières ; (ii) rationaliser les organes de l'ARD.
9. **Recentrage de l'ARD autour de trois missions essentielles** : (i) appui et facilitation à la planification du développement local ; (ii) coordination, harmonisation des interventions et cohérence avec les stratégies politiques, et plans nationaux ; et (iii) suivi évaluation des programmes et plans d'actions de développement local.
10. **Définition d'un organigramme recentré autour d'une équipe légère et compétente** : (i) un Directeur, recruté par appel à candidature ouvert selon un profil prédéfini, qui dispose de réelles prérogatives pour exercer sa mission ; (ii) un responsable de la planification et du renforcement des capacités ; (iii) un responsable du suivi-évaluation ; et (iv) d'un un personnel d'appui administratif. Pour le recrutement de l'équipe technique des ARD, y compris le directeur, le recrutement par appel à candidature ouvert des directeurs des ARD en qualité de coordonnateur régional, il doit se faire sur appel à candidature.

11. **Evaluation et mise à disposition des moyens nécessaires au fonctionnement régulier des ARD :** (i) étudier les possibilités de mettre en place un fonds d'appui aux ARD pour la prise en charge de leur fonctionnement en remplacement du prélèvement opéré actuellement sur le FDD. Les partenaires au développement pourront concourir au financement de ce fonds ; (ii) fixer le montant des contributions des collectivités locales par voie réglementaire et les ériger en dépenses obligatoires ; (iii) définir une grille de rémunération incitative pour le personnel technique des ARD pour leur mobilisation effective.
12. L'implication des ARD dans la mise en œuvre du PNDL nécessite la révision préalable du décret N°98 – 399 du 5 mai 1998 fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des Agences Régionales de Développement.

MISE EN OUVRE DU PLAN DE RESTRUCTURATION

13. Le recours aux ARD pour la coordination de la mise en œuvre des activités du PNDL au niveau régional matérialise l'approche programme préconisée par le Gouvernement pour une plus grande synergie des interventions et confirme le rôle de leadership des institutions nationales dans la mise en œuvre dudit programme. Cette option est également de nature à faciliter la participation des partenaires techniques et financiers de l'Etat au PNDL.
14. La mise en œuvre du plan de restructuration du PNDL se fera en deux temps : (i) En un premier temps, le recrutement du personnel technique des ARD y compris son directeur avant le démarrage du PNDL ; (ii) ensuite, la mise en œuvre du plan de restructuration se déroulera sur une période de transition de deux ans pour : (i) négocier et régler définitivement la situation du personnel des ARD non recruté par le PNDL ; (ii) Traiter de dossiers liant les ARD à des partenaires techniques et financiers nationaux et internationaux ; et (iii) mettre en œuvre la nouvelle organisation et les procédures de travail.
15. Compte tenu des enjeux de cette restructuration, le gouvernement doit engager des négociations avec l'Union des Associations d'Elus Locaux, en particuliers les représentants de l'Association des Présidents de Région (APR), de l'Association des Maires du Sénégal (AMS) et de l'Association Nationale des Conseils Ruraux (ANCR) pour faire partager son option de faire des ARD un acteur clé dans la mise en œuvre du PNDL.
16. En tenant compte du démarrage du PNDL prévu pour début 2006, la révision du décret N°98-399 suffit dans un premier temps pour impliquer les ARD en qualité d'unité de coordination régionale du PNDL. Ce texte contient en effet, l'essentiel des modifications visées par le plan de restructuration.

17. S'agissant des réformes qui nécessitent l'intervention du législateur, notamment la modification de l'alinéa 3 de l'article 37 du Code des collectivités, qui dispose que le Président du Conseil Régional assure la présidence du CA de l'ARD, elles pourront être soumises à l'Assemblée Nationale.

Annexe 8 : Tableau des coûts du programme

Composante	Sous-composante	TOTAL MFCFA
Composante 1: Appui à la politique de décentralisation, de déconcentration et au développement local participatif	Sous-composante 1: Mise à jour du cadre légal, réglementaire et organisationnel	2,360
	Sous Composante 2: Mise en place de mécanismes opérationnels pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local	2,090
	Sous-composante 3: Assistance a l'Appui Technique aux Collectivités Locales et Communautés de Base	770
	Total composante 1	5,220
Composante 2 : Financement du développement local	Programmation des investissements de base	3,010
	Redynamisation des cadres de concertation et organes de gestion	280
	Financement des investissements sociaux de base	193,550
	Financement de la stratégie de mobilisation des ressources propres aux CL et CB	PM
	Financement des activités économiques locales	1,910
Total composante 2	198,750	
Composante 3: Renforcement des capacités	Renforcement des capacités des services de l'Etat	2,650
	Développement des capacités des collectivités locales	5,450
	Développement des capacités des Communautés de base	2,720
	Amélioration des capacités du secteur privé local et des ONGs	1,140
Total composante 3	11,960	

Tableau détaillé des coûts de la Composante 1: Appui à la politique de décentralisation, de déconcentration et au développement local participatif

Sous-composante	Activité	Consultation	Equipement	Atelier	Autre	COUT TOTAL MFCFA	
1: Mise à jour du cadre légal, réglementaire et organisationnel	Elaboration des textes relatifs à la réforme de la fiscalité locale et application des différentes mesures	220		50		270	
	Elaboration des textes relatifs au statut de l'élu local et définition des mécanismes de mise en œuvre	60		50		110	
	Elaboration de la charte de la déconcentration et définition des mécanismes opérationnels de mise en œuvre	60		100		160	
	Elaboration du statut de la fonction publique locale par extension de la fonction publique communale aux personnels des collectivités locales	80		80		160	
	Harmonisation des codes et des lettres de politique sectorielle en vigueur avec le code des collectivités locales	80		80		160	
	Clarification des missions des Agences Régionales de Développement et renforcement de leurs ressources propres en application des dispositions de l'article 13 du décret n° 98 399 du 5 mai 1998				540		540
	Redéfinition des missions de la Région et appui à la mise en œuvre de ses compétences dans sa mission de développement économique et sociale	60		50		110	
	Adaptation des conventions types entre autorités administratives et autorités locales, et redéfinition des relations entre services de l'Etat et CL	25		25		50	
	Institutionnalisation et rationalisation des cadres de concertation dans les collectivités locales	25		25		50	

	Elaboration de textes réglementaires fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des communautés de base dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local	220			50		270
	Harmonisation des procédures de planification participative locale	25			25		50
	Clarification du statut juridique des ouvrages communautaires et de leur mode de gestion et maintenance	40			30		70
	Appui à la réorganisation des organes judiciaires de contrôle en vue de favoriser l'exercice du contrôle effectif et de proximité de la gestion des collectivités locales	60	100		60		220
	Mise à jour des textes en vue d'assurer une participation effective des communautés de base à la maîtrise d'ouvrage déléguée et élaboration de manuels de procédures pour l'appropriation des mécanismes et instruments	60			30		90
	Appui au CNDCL					50	50
	Total sous-composante 1	1,015	100		655	590	2,360
Sous Composante 2:							
Mise en place de mécanismes opérationnels pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local							
	(i) Mobilisation des ressources propres des collectivités locales	620	170		450	520	1,760
	Appui à la mise en œuvre de la fiscalité locale (assistance, logistique, ateliers)	70	120		120	400	710
	Renforcement des capacités (formation, communications) des services d'assiette et de recouvrement	60			50	50	160
	Délimitation des communautés rurales et élaboration des plans d'occupation et d'affectation des sols	420	50		220	70	760
	Elaboration de mécanismes de délégation de la gestion des équipements marchands	50			30		80

Sous-composante 3: Assistance à l'Appui Technique aux Collectivités Locales et Communautés de Base	Les Centres d'Appui au Développement Local (CADL, ex CERP) ;		320		120	440
	Les Agences Régionales de Développement (ARD)(voir clarification mission ARD)					-
	Les Opérateurs privés régionaux ou locaux	80		50	200	330
	Total sous-composante 3	80	320	50	320	770
TOTAL		1,935	590	1,215	1,480	5,220

Tableau détaillé des coûts de la Composante 2 : Financement du développement local

	Unité	Quantité					Total	COUT TOTAL MFCFA
		AN I	AN II	AN III	AN IV	AN V		
S.C.1 : Accès aux Services sociaux de base								
1.1: Programmation des investissements de base								3,010
Elaboration d'une plateforme minimale d'infrastructures et d'équipements essentiels de base	forfait	1					1	210
Planification stratégique des besoins locaux								1,720
<i>Identification au niveau villages</i>	forfait	200	120				320	1,030
<i>Consolidation au niveau communautés rurales</i>	forfait	200	120				320	690
Planification des interventions dans les zones périurbaines pauvres	forfait	12	40				52	170
Programmation annuelle des investissements locaux								910
<i>Identification au niveau villages</i>	forfait	141	372	372	372		1629	550
<i>Consolidation au niveau communautés rurales</i>	forfait	141	372	372	372		1629	360
1.2: Redynamisation des cadres de concertation et organes de gestion								280
Ateliers de mise à niveau des membres des cadres de concertation	atelier	200	120				320	170

Tableau détaillé des coûts de la Composante 3: Appui technique et renforcement des capacités

	Consultation	Equipements	Atelier	Autres	COUT TOTAL MFCFA
SC1. Renforcement des capacités des services de l'Etat					
Evaluation des interventions sectorielles et identification des rôles et responsabilités	220		50		270
Elaboration des mécanismes, instruments et outils	110		50		160
Appui aux services centraux en charge de la politique de décentralisation	200	320		450	970
Appui aux services en charge des activités transversales (environnement, SIDA...)				540	540
Plan d'action pour la mise à disposition des ressources (voir "évaluation des interventions sectorielles...")					
Elaboration et mise en oeuvre d'une stratégie de communication	90		130		220
Formation du personnel des services déconcentrés	80		250		330
Formation des représentants de l'Etat	30		130		160
S'/total SC1	730	320	610	990	2650
SC2. Développement des capacités des collectivités locales					
Référentiel de compétence					
Information/Formation des CL	800		3200	30	30
Elaboration et mise en oeuvre des stratégies de communication et outils pédagogiques					4000
Elaboration de manuels et guides	50			400	400
Appui aux cadres de concertation				150	200
Formation des organisations d'élus locaux		180	160	480	340
S'/total SC2	850	180	3360	1060	5450
SC3. Développement des capacités des Communautés de base					
Elaboration et mise en oeuvre des stratégies de communication et outils pédagogiques				400	400

Information/Formation des OCB sur les rôles et responsabilités et le contrôle citoyen				1100		
Elaboration de manuels et guides	320					1420
Formation/Appui aux OCB pour la planification et la mise en œuvre	40				200	240
Facilitateurs locaux et formateurs	220			100	220	220
Centres de ressources communautaires		120				220
S/total SC3	580	120		1100	920	2720
SC4. Amélioration des capacités du secteur privé local et des ONGs						
Répertoire des compétences						
Information/formation des acteurs du secteur privé					30	30
Appui au renforcement des capacités techniques et managériales				100	440	440
Appui institutionnel aux SFD (voir détail dans tableau "équipements")		390			180	100
S/total SC4	0	390		100	650	570
Assistance technique						1140
TOTAL	2160	1010		5170	3620	11,960

Tableau détaillé des coûts de la Coordination du programme

Coordination nationale

Libellé	Unité	Quantité					Total	COUT TOTAL MFCFA
		AN I	AN II	AN III	AN IV	AN V		
Personnel								843.00
Un Coordonnateur National	mois	12	12	12	12	12	60	120.00
Un Responsable des Opérations	mois	12	12	12	12	12	60	90.00
Un Responsable Administratif et Financier	mois	12	12	12	12	12	60	90.00
Un Responsable des Passations des Marchés	mois	12	12	12	12	12	60	80.00
Un Responsable de Suivi-Evaluation	mois	12	12	12	12	12	60	66.00
Un Responsable de la Communication	mois	12	12	12	12	12	60	66.00
Un Responsable de la formation et de la	mois	12	12	12	12	12	60	66.00
Un Chef Comptable	mois	12	12	12	12	12	60	66.00
Deux Comptables	mois	12	12	12	12	12	60	90.00
Un Assistant administratif	mois	12	12	12	12	12	60	36.00
Deux (2) Secrétaires	mois	12	12	12	12	12	60	36.00
Trois chauffeurs	mois	12	12	12	12	12	60	30.00
Un planton	mois	12	12	12	12	12	60	7.00
Coûts sociaux ¹¹(12%)	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	102.00
Missions	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	45.00
Etudes et séminaires	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	95.00
Equipements								154.00

¹¹ Assurance médicale, Contribution forfaitaire, Sécurité sociale, etc.

Coordination régionale

Libellé	Unité	Quantité						Total	COUT TOTAL MFCFA
		AN I	AN II	AN III	AN IV	AN V			
Personnel									3,338.00
Coordonnateur Régional des Opérations	mois/11pers	12	12	12	12	12	12	60	720.00
Ingenieur charge des infrastructures	mois/11pers	12	12	12	12	12	12	60	600.00
Responsable des actions socio-	mois/11pers	12	12	12	12	12	12	60	510.00
Responsable de suivi-évaluation	mois/11pers	12	12	12	12	12	12	60	510.00
Comptable	mois/11pers	12	12	12	12	12	12	60	480.00
Secrétaire	mois/11pers	12	12	12	12	12	12	60	198.00
Chauffeurs	mois/22pers	12	12	12	12	12	12	60	240.00
Planton	mois/11pers	12	12	12	12	12	12	60	80.00
Coûts sociaux¹³ (12%)	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	400.00
Missions	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	180.00
Etudes et séminaires	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	200.00
Equipements									800.00
Véhicules 4X4	unité	22						22	466.00
Motos	unité	11						11	14.00
Equipements et mobilier de bureau	forfait	11						11	320.00
Coûts opérationnels¹⁴	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	340.00

¹³ Assurance médicale, Contribution forfaitaire, Sécurité sociale et Autres

Communautés rurales

	Unité	AN I	AN II	AN III	AN IV	AN V	Total	COUT TOTAL MFCFA
Personnel								
Secrétaire Communautaire (320personnes)	mois/320pers	12	12	12	12	12	60	6,900.00
Agents de Planification (320 personnes)	mois/320pers	12	12	12	12	12	60	2,100.00
								4,800.00
Coûts sociaux (12%)¹⁵	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	840.00
Missions	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	540.00
Etudes et séminaires	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	540.00
Equipement								
Motos	unité	640					640	2,500.00
Equipements et mobilier de bureau	forfait	320					320	800.00
								1,700.00
Coûts opérationnels¹⁶	forfait	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	800.00
Total								12,120.00

¹⁵ Assurance médicale, Contribution forfaitaire, Sécurité sociale, Autres

¹⁶ Fournitures de bureau, téléphone, Internet, carburant, entretien et maintenance