



GOVERNEMENT DU SENEGAL

PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL (PADEL/PNDL)

Axe stratégique de coopération UNDAF : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement.

Effet UNDAF : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement.

Effet Programme du Projet : 1) un meilleur pilotage stratégique du développement local par le niveau central ; 2) un renforcement des capacités des collectivités locales à promouvoir un développement économique local durable ; 3) une modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ; 4) une amélioration de la fourniture de services sociaux de base.

Produits attendus du projet :

Les résultats attendus du projet sont : (i) Une capacité institutionnelle de pilotage et de suivi évaluation du projet tenant compte des exigences d'un développement économique local participatif et efficace est créée ; (ii) le cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation est amélioré dans une perspective de développement économique ; (iii) les collectivités locales et les organisations communautaires de base disposent de ressources financières pour un meilleur pilotage du développement économique régional ; (iv) les capacités locales sont renforcées dans une perspective de développement local ; (v) le pilotage stratégique du PNDL est renforcé.

Titre du projet : Projet d'Appui au Développement Économique Local en ancrage au Programme National de Développement Local (PADEL/PNDL)

Période du projet : 2008 - 2011

Durée du projet : 4 ans

Composantes du projet : Bonne gouvernance

Modalités d'exécution :

- Options de gestion : NEX (PNUD), DEX (FENU et LUX)
- Agence de coordination : Ministère des Finances
- Agence de coopération : Ministère de la Décentralisation
- Agence d'exécution : Secrétariat Exécutif/PNDL

Modalités d'exécution :

- Pour les fonds à rechercher : gestion canalisée préférée
- Agent administratif : PNUD
- Agences SNU participantes : FENU, PNUD, UNIFEM

Code projet :

Budget total : 10 000,000 \$

Ressources allouées : 6 400 000 \$

- Gouvernement 2.500.000 \$
- PNUD 1.500.000 \$
- FENU 2.000.000 \$
- Coop Lux 400.000 \$

A rechercher : 3.600 000 \$

Approuvé au nom :

Nom et titre

Signature

Date

Du Gouvernement



Du FENU

Du PNUD

Bouri Sanhouidi
Représentant Résident

12 3 MAI 2008

02 JUN 2008





GOUVERNEMENT DU SENEGAL

PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL (PADEL/PNDL)

Axe stratégique de coopération UNDAF : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement.

Effet UNDAF : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement.

Effet Programme du Projet : **1)** un meilleur pilotage stratégique du développement local par le niveau central ; **2)** un renforcement des capacités des collectivités locales à promouvoir un développement économique local durable ; **3)** une modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ; **4)** une amélioration de la fourniture de services sociaux de base.

Produits attendus du projet :

Les résultats attendus du projet sont : **(i)** Une capacité institutionnelle de pilotage et de suivi évaluation du projet tenant compte des exigences d'un développement économique local participatif et efficace est créée ; **(ii)** le cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation est amélioré dans une perspective de développement économique ; **(iii)** les collectivités locales et les organisations communautaires de base disposent de ressources financières pour un meilleur pilotage du développement économique régional ; **(iv)** les capacités locales sont renforcées dans une perspective de développement local **(v)** le pilotage stratégique du PNDL est renforcé.

Titre du projet : Projet d'Appui au Développement Économique Local en ancrage au Programme National de Développement Local (PADEL/PNDL)

Période du projet : 2008 - 2011

Durée du projet : 4 ans

Composantes du projet : Accès aux services sociaux de base et Bonne gouvernance

Modalités d'exécution :

- Options de gestion : NEX (PNUD), DEX (FENU et LUX)
- Agence de coordination : Ministère des Finances
- Agence de coopération : Ministère de la Décentralisation
- Agence d'exécution : Secrétariat Exécutif/PNDL

Modalités d'exécution :

- Pour les fonds à rechercher : gestion canalisée préférée
- Agent administratif : PNUD
- Agences SNU participantes : FENU, PNUD, UNIFEM

Code projet :

Budget total : 10 000,000 \$

Ressources allouées : 6 400 000\$

- Gouvernement** 2.500.000 \$
- PNUD** 1.500.000 \$
- FENU** 2.000.000 \$
- Coop Lux** 400.000 \$

A rechercher : 3.600 000 \$

Approuvé au nom :

Nom et titre

Signature

Date

Du Gouvernement

Du FENU

Du nom du PNUD

TABLE DES MATIERES

SECTION I : DESCRIPTION NARRATIVE	5
I. ANALYSE DE LA SITUATION	5
1.1. Contexte du pays	5
1.2. Etat des lieux de la décentralisation et du développement local	5
1.3. Contexte du projet	7
II. STRATEGIE D'INTERVENTION DU PROJET	8
2.1. Justification	8
2.2. Principales contraintes	8
2.3. Une stratégie de coproduction efficiente du développement économique	8
2.4. Zone d'intervention prioritaire du projet	9
III. ARRANGEMENTS DE GESTION	9
3.1. Arrangements administratifs et techniques	9
3.1.1. Ancrage institutionnel du PADEL/PNDL	10
3.1.2. Au niveau national	10
3.1.3. Au niveau régional	11
3.1.4. Au niveau départemental	12
3.1.5. Au niveau local	12
3.1.6. Organigramme du projet	13
3.2. Arrangements financiers	14
3.2.1 Contributions et rôles des partenaires financiers de l'État	14
3.2.2. Dispositions de gestion et de coordination des ressources canalisées	15
3.2.3 Contributions et rôles du gouvernement et des autres acteurs	16
3.2.4 Le fonds de développement économique local (FDEL)	17
IV. SUIVI ET EVALUATION	17
4.1. Dispositif de suivi du projet	17
4.1.1. La conception du système de suivi évaluation	17
4.1.2. Détermination des indicateurs de suivi	18
4.1.3. Mise en œuvre du système de suivi évaluation	18
4.2. Revues techniques et évaluations	18
V. CONTEXTE LEGAL	19
VI. ANALYSE DE RISQUES	19
6.1 Leçons apprises	19
6.2 Risques de nature stratégique	20
6.3 Principaux risques de nature opérationnelle	20
SECTION II : CADRE DE RESULTATS	21
I. AXES STRATEGIQUES	21
II. CADRE DE RESULTATS ET DE RESSOURCES	22
SECTION III : PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET	28
I. CONTRIBUTIONS FINANCIERES	28
II. BUDGET DU PROJET : 2008 – 2011	29
III. ETAPES DE LA MISE EN ŒUVRE	30
3.1 La première étape	30
3.2 La seconde étape	31
SECTION IV : AUTRES ACCORDS	32
I. ANALYSE TRANSVERSALE	32
II. PARTENARIATS STRATEGIQUES DU PROJET	33
2.1 Le FENU et le PNUD	33
2.2 La Banque mondiale	33
2.3 L'Union européenne	33
2.4 La Coopération allemande	34
2.5 La Coopération Luxembourgeoise	34
2.6 La Coopération espagnole	34
2.7 ART-GOLD	34
2.8 Partenariats envisagés avec les projets	34
ANNEXES	38

Sommaire

Le projet « Appui au Développement Économique Local en ancrage au Programme National de Développement Local – PADEL/PNDL - » vise à créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local. La stratégie vise à fournir un appui ciblé au Programme National de Développement Local appelé à fédérer l'ensemble des interventions des Bailleurs et des Partenaires au développement en appui à la déconcentration et au développement social, culturel et économique des collectivités locales du Sénégal. Le point d'entrée de cette stratégie est double et se moule dans les grandes orientations définies par le PNDL à savoir **1)** un appui aux instances nationales afin qu'elles tiennent davantage compte de la dimension économique dans les politiques publiques du Sénégal, notamment en ce qui concerne la décentralisation et la déconcentration, la lutte contre la pauvreté, l'aménagement du territoire, la promotion des droits des femmes, la promotion de l'emploi et des entreprises, et **2)** un appui aux acteurs territoriaux de la région de Louga sous la forme de renforcement des capacités et de mise à disposition de financement et d'appui méthodologique pour leur permettre de mener des activités de développement économique.

Les effets du projet sont : **1)** un meilleur pilotage stratégique du développement local par le niveau central ; **2)** un renforcement des capacités des collectivités locales à promouvoir un développement économique local durable ; **3)** une modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ; **4)** une amélioration de la fourniture de services sociaux de base.

Le projet interviendra à travers des composantes de renforcement des capacités et un Fonds de Développement Économique Local sera mis à la disposition des Collectivités Locales des trois départements de la région de Louga et administré dans le cadre des responsabilités de l'Agence Régionale de Développement.

Les impacts attendus sont l'amélioration des conditions de vie des populations et la dynamisation des économies locales selon une approche participative visant le renforcement des capacités des populations dans la gestion des affaires locales.

Le projet a un coût global prévisionnel de 10.000.000 US\$ dont 6.400.000 US\$ réunis lors de sa signature. Les initiatives du projet bénéficieront à l'ensemble de la population sénégalaise suite à la mise en place d'un nouveau cadre national de développement économique décentralisé et plus particulièrement aux 780 648 habitants estimés en 2008 dans la région de Louga (5 arrondissements, 4 communes, 46 communautés rurales, 2 632 villages dans trois départements) et se dérouleront sur une période de 4 ans. Il sera supervisé par le Secrétariat Exécutif du PNDL et ancré auprès du Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales, chargé de la tutelle du PNDL.

La gestion opérationnelle du projet se fera dans l'esprit de la Déclaration de Paris avec une utilisation maximale des procédures et du circuit financier national. La démarche du projet sera participative et s'appuiera sur l'expérience des projets antérieurs du FENU/PNUD au chapitre de l'implication des populations dans les choix concernant les décisions d'investissement devant bénéficier à leur communauté. Dans l'esprit d'UNDAF 2007-2011, une attention particulière sera accordée à la dimension régionale de la concertation économique et de la prise en compte des exigences environnementales.

Abréviations

AGEX	Agence d'exécution
ARD	Agence Régionale de Développement
ART GOLD	Articulation des Réseaux Territoriaux et Thématique de Coopération au Développement Humain
BAD	Banque Africaine de Développement
BCI	Budget Consolidé d'Investissement
CADL	Centre d'Appui au Développement Local
CAP	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes
CERP	Centre d'Expansion Rurale Polyvalent
CL	Collectivité Locale
CNP	Comité National de Pilotage
COOP LUX	Coopération du Grand Duché de Luxembourg
CRDI	Centre de Recherche pour le Développement International
DCL	Direction des Collectivités Locales
DEX	Exécution Financière Directe
ECOLOG	Économie Locale
EU	Union Européenne
FECL	Fonds d'Équipement des Collectivités Locales
FDD	Fonds de Dotation de la Décentralisation
FDL	Fonds de Développement Local
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
IMF	Institution de Micro Finance
MDCL	Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales
MDL	Maison du Développement Local
NEX	Exécution Financière Nationale
OCB	Organisation Communautaire de Base
PADMIR	Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural
PIC	Plan d'Investissement Communal
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PLD	Plan Local de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Programme de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies Pour l'Aide au Développement
UNOPS	Agence d'exécution des projets du PNUD
SAFIC	Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités Locales
SE	Secrétariat Exécutif

SECTION I : DESCRIPTION NARRATIVE

I. ANALYSE DE LA SITUATION

1.1. Contexte du pays

Contexte géographique. Pays sahélien situé à l'extrémité ouest du continent africain, le Sénégal s'étend sur une superficie de 196 722 Km² et partage ses frontières au Nord avec la Mauritanie, à l'Est avec le Mali, au Sud avec la Guinée et la Guinée-Bissau. Un autre pays souverain, la Gambie, est situé dans la partie australe du territoire sénégalais. En août 2002 la population sénégalaise est estimée à 10 425 200 habitants avec un taux de croissance annuel de 2,5%. Les femmes sont majoritaires (52%). La population est jeune avec un âge moyen de 21,8 ans pour les hommes et 22,6 ans pour les femmes. La population est essentiellement rurale (58,5%) et plus de la moitié des citadins vivent dans l'agglomération dakaroise dont la croissance est alimentée par la migration en provenance des communes urbaines de l'intérieur du pays. En 2005 le Sénégal figure parmi le groupe des pays les moins avancés et présente un Indice de Développement Humain (IDH) relativement faible (0,499), ce qui le place au 156^{ème} rang sur 177. Contrairement à plusieurs pays de la sous région, le Sénégal jouit d'un climat politique stable, une stabilité renforcée par l'Accord de paix signé en Casamance à la fin 2004.

Le PIB sénégalais réel a augmenté en moyenne d'environ 5 % par année depuis une dizaine d'années, marquant ainsi la première hausse soutenue de la croissance moyenne par habitant au Sénégal depuis l'indépendance. L'économie devrait poursuivre sa croissance à un niveau de 6 % au cours des prochaines années. Le niveau général de pauvreté a baissé. Le taux de pauvreté est passé de 61,4 % en 1994 à 48,5 % en 2002 pour les familles et de 67,9% à 57,1 % pour les individus. Cette baisse est cependant accompagnée de disparités importantes : toutes les régions du pays montrent des taux d'incidence de la pauvreté supérieurs à ceux de Dakar et de manière générale, la pauvreté touche davantage les femmes que les hommes et les zones rurales plutôt que les villes. Même si les taux de croissance de 5,6 % en 2004 et de 5,5 en 2005 ont été jugés satisfaisants, cette performance ne permettra pas d'atteindre le seuil des 7 ou 8 % nécessaires pour créer suffisamment d'emplois et améliorer significativement la vie des ménages de sorte que la pauvreté soit réduite de moitié en 2015.

L'accès aux services de base est encore insuffisant et à ce titre, la performance du Sénégal demeure très en deçà de ce que le pays pourrait atteindre compte tenu des investissements consentis. L'accès au financement et aux opportunités est faible pour de nombreux groupes.

Par exemple, les pauvres, les résidents des zones rurales, les femmes et les jeunes n'ont pas accès aux services financiers et cela même si le Sénégal possède l'un des systèmes bancaires les plus développés de la sous région. Au niveau local la présence du secteur privé demeure très faible.

Le décalage entre les engagements officiels de prise en compte du genre et les inégalités hommes/femmes demeurent. Le Sénégal compte parmi les pays d'Afrique ayant ratifié un grand nombre d'instruments internationaux et régionaux, visant à protéger le droit des femmes. Cependant, ces mécanismes masquent les disparités et inégalités qui affectent la vie des femmes, en dépit de leur importance démographique (52%).

1.2. Etat des lieux de la décentralisation et du développement local

Un processus encore tributaire du juridisme ambiant

Depuis 1996, la région est devenue une collectivité locale à part entière et le contrôle centralisé à priori a été remplacé par un contrôle de légalité a posteriori. La loi transfère aussi aux Collectivités locales des compétences dans neuf (9) domaines : Domaine; Environnement et gestion des

ressources naturelles; Santé, population et action sociale; Jeunesse, sports et loisirs; Culture, Éducation; Planification; Aménagement du territoire; Urbanisme et habitat. Le présent dispositif est entré en vigueur en 1997 corrélativement à l'installation des conseils nouvellement élus. Mais ce cadre juridique contient plusieurs zones d'ombre. Dans l'exécution de certaines compétences transférées aux collectivités locales (exemples : santé et éducation), l'intervention de l'État et de ses services déconcentrés occupe une place encore prépondérante. Dans la pratique, les responsabilités propres à chaque niveau de collectivité sont souvent difficiles à délimiter tandis que le principe de subsidiarité demeure faiblement appliqué.

Un important appui des PTF à la décentralisation mais avec une coordination encore embryonnaire

Au Sénégal l'appui des partenaires au développement en décentralisation a toujours été important. Cet appui est dirigé tant vers l'administration centrale que vers les collectivités locales elles-mêmes. Au cours de la décennie 1995-2005, les interventions des bailleurs de fonds en décentralisation ont bénéficié pour 64% au milieu rural (123 680 Millions de FCFA) et 36% au milieu urbain (69 413 Millions de FCFA). Malgré l'engagement des acteurs de la décentralisation en faveur de l'avènement du PNDL, ce dernier tarde à mobiliser la totalité de son budget prévisionnel.

Le problème des transferts de ressources aux collectivités locales demeure le principal obstacle à une décentralisation opérationnelle

Même si le Gouvernement n'a pas appliqué à la lettre les critères de transferts fiscaux, ceux-ci sont néanmoins, en volume, en constante augmentation. Cela est particulièrement vrai pour le Fonds de Dotation de la Décentralisation qui permet aux collectivités d'assurer les compétences qui leur ont été transférées. De 4 889 537 030 FCFA, l'enveloppe globale du FDD est passée à 16,6 Milliards de FCFA entre 1997 et 2008 révélant un engagement fort de l'Etat à poursuivre sa politique en matière de décentralisation. Cependant, la non application du principe de transfert concomitant de ressources financières aux collectivités locales n'a pas permis une prise en charge effective des compétences transférées.

Le pilotage de la décentralisation souffre d'instabilité chronique

Les compromis politiques qui se sont soldés par les nombreux changements d'ancrage de la décentralisation montrent bien les difficultés du Gouvernement à asseoir la décentralisation en tant qu'enjeu majeur de sa politique. Même si dans le cadre du PNDL des efforts d'harmonisation sont tentés avec les expériences de suivi évaluation développées par les partenaires, il apparaît aussi qu'un mécanisme de suivi évaluation accepté de tous n'est pas encore mis en place dans le cadre du développement local et de la décentralisation.

Une tradition solide de planification et de participation

Depuis 1996, l'expérience acquise par les collectivités locales dans l'exécution des projets et programmes leur a permis de capitaliser et de s'approprier des outils pertinents pour la planification, la programmation, la mise en œuvre et le suivi des actions de développement local. Les processus participatifs d'élaboration et d'exécution participative des plans locaux de développement (PLD) et plans d'investissements communaux (PIC) ont permis de tester la maîtrise d'ouvrage locale et de renforcer la gouvernance locale. Ceci a largement contribué à la mobilisation des acteurs et des ressources en vue de la satisfaction des besoins prioritaires. L'articulation entre les différents niveaux de planification et leur mise en cohérence constituent cependant une limite importante.

La nécessité d'un virage économique qui soit participatif et inscrit dans un cadre régional

La décentralisation a surtout connu des progrès juridiques et n'a encore que faiblement contribué au processus de réduction de la pauvreté dont les premières réussites demeurent pour l'essentiel le résultat des réformes macro-économiques et du dynamisme de l'économie dakaroise. D'une part, il faut reconnaître la pertinence de la collectivité locale comme lieu de rencontre des différentes initiatives locales dans la mesure où des mécanismes de concertation ont été mis en place et que les citoyens participent pleinement à la vie de la communauté, de l'autre il faut aussi pouvoir arrimer cette participation et ces initiatives des milieux locaux, dans les quartiers, les communes, les communautés rurales, les villages, au cadre du développement de la région.

1.3. Contexte du projet

Intégration dans le cadre d'intervention du Système des Nations Unies au Sénégal

Le projet s'inscrit en droite ligne dans l'axe stratégique de coopération du Plan cadre pour l'assistance au développement (UNDAF) au Sénégal intitulé « Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement ». Le projet ambitionne de contribuer à l'atteinte de l'effet UNDAF relatif au renforcement de la participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement.

Les Objectifs du Millénaire pour le Développement

Ils constituent aujourd'hui la principale feuille de route de tous les projets d'appui au développement. En matière de lutte contre la pauvreté, le PADEL/PNDL travaillera en étroite collaboration avec les collectivités locales lors du processus de planification pour s'assurer d'une participation plurielle des citoyens et de l'intégration des objectifs de lutte contre la pauvreté dans les plans de développement locaux et les plans d'investissement. Outre l'étude de référence qui servira de guide d'intervention, on intégrera dans le processus de planification les indicateurs liés aux OMD de manière à faciliter la mesure de leur atteinte au cours de la période d'appui.

Document de stratégie de Réduction de la Pauvreté

Alors que le premier DSRP comprenait trois axes (création de richesses, renforcement des capacités et accès aux services sociaux et l'amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables), le présent DSRP en identifie quatre : **i)** la création de richesses et une croissance pro pauvre ; **ii)** l'accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base ; **iii)** la protection sociale et la prévention et gestion des risques et catastrophes ; **iv)** la bonne gouvernance et le développement décentralisé et participatif. Le présent projet s'inscrit directement dans l'axe 4 du DSRP.

Articulation étroite avec le Programme National de Développement Local (PNDL)

Dans un souci de fédérer les programmes d'appui au développement local en cours et à venir, le Gouvernement a mis en place le PNDL qui devra permettre à l'ensemble des partenaires intervenant dans ce secteur de coordonner leurs efforts. A travers ce programme, il entend répondre aux différentes réformes budgétaires tant souhaitées par le sous-comité des bailleurs à savoir, la décentralisation du budget consolidé d'investissement (BCI) et l'accroissement des ressources allouées aux FDD et FECL. L'ancrage à ce programme est donc un engagement du FENU et du PNUD qui envisagent son intervention dans le sillage des orientations du gouvernement.

Le projet s'inscrit dans la continuité du PADMIR

Depuis 1999, le PNUD et le FENU ont apporté leur assistance au Projet d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural (PADMIR). Ce projet a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale qui ont recommandé une poursuite de l'assistance des deux institutions dans sa zone d'intervention pour que l'œuvre entreprise ait un véritable impact à long terme.

L'action du présent projet continuera cette entreprise tout en la généralisant à l'ensemble des trois départements de la région de Louga tout en privilégiant dorénavant le secteur économique qui avait fait l'objet de moins de 25 % des interventions du PADMIR.

II. STRATEGIE D'INTERVENTION DU PROJET

2.1. Justification

Ce projet se justifie dans le contexte du faible impact des politiques de décentralisation sur le bien être général des populations et sur la nécessité de faire prendre à la décentralisation « un virage économique ». En effet, malgré les avancées réelles au chapitre du cadre institutionnel, juridique et administratif de la décentralisation, malgré l'existence d'une stratégie intégrée de lutte contre la pauvreté et la présence de nombreux programmes de développement initiés par l'État et les PTF, la pauvreté persiste aussi bien en milieu urbain que rural.

2.2. Principales contraintes

La faible internalisation d'une stratégie locale de développement se traduit au niveau des collectivités locales par un grand nombre de lacunes et de contraintes que le projet tentera de lever : **i)** la faiblesse structurelle des espaces d'animation, de dialogue et de concertation (chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers, cadres de concertation et de gestion, etc.), **ii)** la faiblesse de l'initiative privée, facteur potentiel de création de richesses, **iii)** la faible valorisation des ressources endogènes et des savoirs faire locaux qui affecte la vulnérabilité de certains groupes sociaux (jeunes, femmes), **iv)** la faible valorisation du rôle des migrants dans le développement social et économique local, **v)** les faibles capacités d'innovation des groupements de producteurs et des associations de développement, **vi)** la modestie des budgets locaux et des ressources financières des collectivités locales.

2.3. Une stratégie de coproduction efficiente du développement Economique

Sur la base de ces constats, le PADEL/PNDL entend promouvoir le développement économique à travers une coproduction efficiente entre les acteurs institutionnels, le secteur privé, les mouvements associatifs. Pour y arriver, il y a lieu d'agir à deux niveaux :

o Au niveau stratégique

Il s'agira : **i)** d'appuyer les structures centrales de l'État pour le renforcement de la dimension économique de la politique de décentralisation et de développement local, **ii)** d'accompagner la mise en œuvre du PNDL qui constitue le cadre fédérateur voulu par le Gouvernement du Sénégal pour tous les projets et programmes de développement local, **iii)** d'appuyer les collectivités locales pour qu'elles se dotent d'une vision du développement économique local, et promouvoir les initiatives privées et la création de richesses notamment à travers les documents révisés de planification et de programmation des investissements locaux, **iv)** de renforcer le cadre régional pour faciliter la coordination et la mise en cohérence des initiatives locales de développement économique et les projets/programmes des partenaires ;

o Au niveau opérationnel

Il faudra : **i)** développer la connaissance du tissu économique local afin d'identifier les pistes d'investissement et de promotion ainsi que les dysfonctionnements du développement économique local, **ii)** mettre en place des instruments d'investissements adaptés au tissu économique local, **iii)** mettre en œuvre des mécanismes et approches pouvant contribuer à la promotion du développement économique local et de l'appui conseil, **iv)** développer une collaboration entre les collectivités locales et les IMF pour la promotion du développement local et en particulier celle des initiatives privées, **v)** renforcer les capacités des élus locaux à promouvoir un développement participatif fondé sur une vision durable du développement économique régional et local, **vi)** former les acteurs locaux au développement d'une culture citoyenne locale, et renforcer leurs capacités

d'innovation au travers de projets mobilisateurs au plan économique, notamment les femmes et les jeunes, afin de renforcer de façon significative leurs capacités à contribuer et à jouer un rôle actif dans le développement régional et local, **vii)** favoriser une dynamique de mise en réseau et de partenariats entre acteurs concernés par les préoccupations de développement économique local, **viii)** expérimenter des méthodologies nouvelles d'animation et de promotion des dispositifs en vue de pérenniser les espaces de concertation et de dialogue, et de créer les conditions de l'appropriation de la démarche, **ix)** impulser une dynamique d'échanges avec les territoires limitrophes de la région (exemple Ranérou), **xi)** améliorer la fourniture d'infrastructures socio-économiques de base.

Les parties prenantes au PADEL/PNDL sont :

- La Primature, les ministères, plus particulièrement le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales et leurs directions et structures nationales membres du Comité National de Pilotage (CNP) du PNDL ;
- Le PNDL, son secrétariat exécutif, ses cadres et ses agences d'exécution (AGEX) au niveau national et l'Agence Régionale de Développement (ARD) au niveau local ;
- Les structures de concertation et de planification au niveau local et régional ;
- Les agences du système des Nations Unies en particulier le PNUD et le FENU ;
- Les autres partenaires au développement impliqués dans le financement ou la mise en œuvre du projet ;
- Les associations d'élus locaux ;
- Les services techniques déconcentrés (STD) de l'État au niveau local ;
- La société civile et les citoyens /usagers de l'administration ;
- Les opérateurs économiques et le secteur privé en général ;
- Les Institutions de Micro Finance (IMF) ;
- Les élus locaux.

2.4. Zone d'intervention prioritaire du projet

Le Rapport d'évaluation du Projet PADMIR suggérait de retenir les trois départements de la région de Louga plutôt que de maintenir le dispositif actuel du PADMIR, à savoir des départements distincts dans deux régions. De plus, la programmation UNDAF 2007-2011 et le partenaire stratégique qu'est la Coopération du Grand Duché de Luxembourg ont retenu l'axe Thiès-Louga-Saint-Louis-Matam comme une zone prioritaire de concentration. C'est aussi la zone retenue par ce partenariat qui en matière de santé a l'intention de compléter l'action de la BAD et de s'impliquer plus activement en appui aux services déconcentrés de l'État. D'autres agences du SNU, le PNUD, l'UNICEF, le BIT et l'UNFPA vont aussi développer des programmes convergents sur cet axe dont notamment l'initiative des Villages du Millénaire. La coopération canadienne est également présente dans la région et va accentuer sa présence par son Projet d'Aménagement et de Développement Économique des Niayes (PADEN). Le choix de cette région est consécutif à une volonté d'amener un décollage effectif et rapide du programme d'action du PNDL. À terme, les citoyens doivent pouvoir constater les progrès réalisés suite à une décentralisation économique effective.

III. ARRANGEMENTS DE GESTION

3.1. Arrangements administratifs et techniques

La stratégie d'exécution et de gestion du projet se fonde sur quelques principes clefs tous étroitement liés à la Déclaration de Paris : **i)** l'alignement stratégique du projet sur les priorités nationales en matière de gestion de l'aide apportée au développement local et sur les systèmes et procédures (de décaissements, gestion comptable et financière, de passation de marchés publics) du Sénégal telles qu'on les retrouve dans le PNDL et le PDLP et les procédures NEX, **ii)** l'utilisation efficiente des structures et du cadre opérationnel de la politique de décentralisation et de développement local au Sénégal (notamment les organes de gestion et d'administration des

collectivités locales, les cadres de planification, de budgétisation et d'évaluation de ces collectivités) en vue du renforcement de ce processus; **iii)** l'utilisation des circuits et des procédures déjà éprouvés dans des projets et programmes antérieurs et susceptibles de conduire à l'élaboration de procédures communes pour les bailleurs.

Parallèlement à la revue annuelle tripartite, le programme s'alignera sur celles du DRSP II et de UNDAF. Ces revues auront pour objectif de mener des évaluations conjointes qui permettront au gouvernement de mieux apprécier les performances du projet dans le cadre des programmes du Système des Nations Unies.

3.1.1. Ancrage institutionnel du PADEL/PNDL

Cet ancrage est au PNDL qui définit ses orientations stratégiques dans le cadre de la politique initiée par l'État du Sénégal. Initialement rattaché à la Primature dans sa phase de préparation et de démarrage, le PNDL est actuellement placé sous la tutelle du Ministère de la décentralisation et des collectivités locales dans sa phase opérationnelle. Dès lors, la tutelle du PADEL/PNDL est assurée au plan financier par le Ministère de l'Économie et des Finances et au plan technique par le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales. La coordination du PADEL/PNDL s'organise à l'intérieur du dispositif du PNDL dont il appuie la mise en œuvre. La coordination générale du projet est assurée par le Secrétaire Exécutif du PNDL.

3.1.2. Au niveau national

Le pilotage du PADEL/PNDL sera assuré par trois organes : le Comité National de Pilotage du PNDL, le Comité Technique de Suivi et le Secrétariat Exécutif du PNDL.

- **Comité National de Pilotage du PNDL (CNP)** : organe regroupant les représentants des principaux acteurs de la décentralisation et du développement local, a en charge l'orientation et l'approbation des plans de travail annuels et budgets du PNDL. Sa composition est fixée par arrêté du Ministère en charge de la décentralisation. Le CP du PNDL est actuellement présidé le Ministre d'État, Ministre de la décentralisation et des collectivités locales. Il regroupe, en son sein, des représentants de haut niveau des départements ministériels concernés, des représentants des associations des élus locaux, du secteur privé et de la société civile et des partenaires au développement. Le pilotage du projet s'insère dans le dispositif institutionnel du PNDL et dans ce sens, le CNP assurera : **i)** la validation des orientations stratégiques du PADEL/PNDL et **ii)** l'adoption des budgets, protocoles et procédures mis en place par les partenaires financiers du projet. Le CNP exerce son action par au moins une réunion annuelle des parties concernées pour l'approbation des Plans Annuels de Travail (PTA) et Budgets Annuels soumis par le Secrétariat Exécutif du PNDL par le biais du Coordonnateur du PADEL/PNDL. Cette réunion est un mécanisme formel, planifié qui permet de prendre des décisions conjointes concernant la conception et l'exécution du projet. Le CNP exercera un rôle d'orientation stratégique et de suivi de l'exécution du projet. Le Ministre d'État, Ministre de la Décentralisation et des Collectivités locales désignera un point focal chargé du suivi de l'exécution des recommandations du CNP du PNDL en rapport avec le CP du PADEL/PNDL assurant un rôle de Comité Technique de Suivi.
- **Comité de Pilotage du PADEL/PNDL (CP)** : Pour les besoins du pilotage de proximité, un Comité de Pilotage du PADEL/PNDL (CP) faisant office de **Comité de technique de suivi** du PADEL/PNDL sera créé. Le Comité a pour mission de : **(i)** veiller au respect des orientations stratégiques du projet ; **(ii)** valider le Plan de Travail Annuel et le Budget y afférent ; **(iii)** approuver les rapports d'activités et rapports financiers y relatifs ; **(iv)** assurer la supervision globale du projet à travers la planification, la programmation et le suivi des réalisations ; **(v)** valider les rapports d'avancement du PADEL/PNDL et de tout autre rapport se rapportant à l'exécution du projet ; **(vi)** assurer l'évaluation continue et annuelle de l'exécution du projet ; **(vii)** impulser le dialogue et la concertation entre les différentes structures partenaires du PADEL/PNDL. Cette instance sera présidée par le Secrétariat Exécutif du PNDL et comprendra le point focal du MDCL chargé du PADEL/PNDL,

Direction des Collectivités Locales (DCL), les autres Directions Techniques Nationales concernées (notamment la DCEF, la DDI, la DP, la DADL et la DGTCP), les associations des élus, l'ARD de Louga. Des représentants des partenaires techniques et financiers du PNDL pourront également y participer à leur demande. La Coordination du Projet en assure le secrétariat. Le Comité peut s'adjoindre en cas de besoin, les compétences de toute personne et/ou institution ressource jugée utile pour la bonne exécution de ses missions. Le Comité se réunit au moins deux (02) fois au début et à la fin de l'année en session ordinaire pour examiner l'état d'avancement du projet. Il peut, si nécessaire, tenir des réunions extraordinaires à la demande de son Président.

- **Le Secrétariat Exécutif du PNDL** est composé actuellement d'un Secrétaire Exécutif (SE), d'un responsable des opérations, d'un responsable administratif et financier, d'un responsable de la planification et de la formation, d'un responsable de la communication, d'un responsable en passation des marchés, d'un responsable des infrastructures, d'un socio environnementaliste, d'un responsable des activités socio-économiques, d'un chef comptable, de deux comptables, d'une assistance au SE (Assistant administratif) et d'un personnel d'appui. Le Secrétariat Exécutif assure la coordination du PNDL. Dans ce cadre, il est chargé de : **(i)** la coordination des activités du PNDL, **(ii)** la promotion du PNDL auprès des différents partenaires **(iii)** la représentation du programme auprès des acteurs et **(iv)** le suivi évaluation des activités ;
- **La Coordination du projet**

Le Secrétaire Exécutif du PNDL sera assisté dans ses missions de gestion et de suivi par deux experts nationaux mis à disposition par le FENU : l'un des experts remplira les fonctions de Coordonnateur du PADEL/PNDL et l'autre, celle de suivi évaluation. La coordination du projet sera chargée de la mise en oeuvre des activités du PADEL/PNDL et aura, sous la supervision technique du SE/PNDL, les principaux rôles et responsabilités suivants :

- préparer les programmes d'activité et les présenter aux organes de pilotage du PNDL ;
- analyser les demandes de financement et les présenter aux organes de pilotage du PNDL ;
- préparer la contractualisation pour l'exécution des activités : préparation des TDR des études, proposition de consultants, supervision des études, propositions de prestataires de services techniques ;
- assurer la gestion technique et financière du PADEL/PNDL ;
- élaborer et transmettre aux organes de pilotage du PNDL les rapports d'activité ;
- faire aux organes de pilotage du PNDL toute recommandation en vue d'améliorer l'exécution du PADEL/PNDL.

Au terme du projet, les Experts Nationaux du PADEL/PNDL pourraient être intégrés, dans la mesure du possible, au sein du Secrétariat Exécutif du PNDL en vue d'assurer une capitalisation des actions menées dans le cadre du projet et dans une perspective de pérennisation de l'appui à la politique de décentralisation et de développement local et de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement économique local

Pour une bonne exécution financière des fonds mis à disposition par le projet, il sera recruté sur les fonds du PNUD, un Assistant Administratif et Financier placé sous la supervision du Coordonnateur du projet. L'Assistant Administratif et financier (AAF) du Projet est recruté de façon concurrentielle et transparente par un Comité ad hoc coordonné par le Ministère de l'Economie et des Finances. Ce Comité comprend un représentant du Ministère chargé de la Décentralisation, un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances, un représentant du PNUD et toute autre structure engagée dans la réalisation du projet.

3.1.3. Au niveau régional

L'ARD sera appelée à jouer un rôle d'appui conseil, d'animation du développement régional et local et de structure relais pour la gestion des fonds affectés au renforcement de capacités. Les missions assignées aux ARD dans le cadre de la mise en oeuvre du PNDL sont 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. La Direction de l'Agence Régionale de Développement de Louga sera assistée par l'un des deux experts nationaux fournis par le PADEL/PNDL, et rémunéré par le FENU. Il sera chargé de l'animation du volet DEL. Le PADEL/PNDL apportera son appui technique et financier à la restructuration de l'ARD de Louga et à la mise en œuvre d'un dispositif d'appui conseil de proximité à travers les « maisons du développement local ».

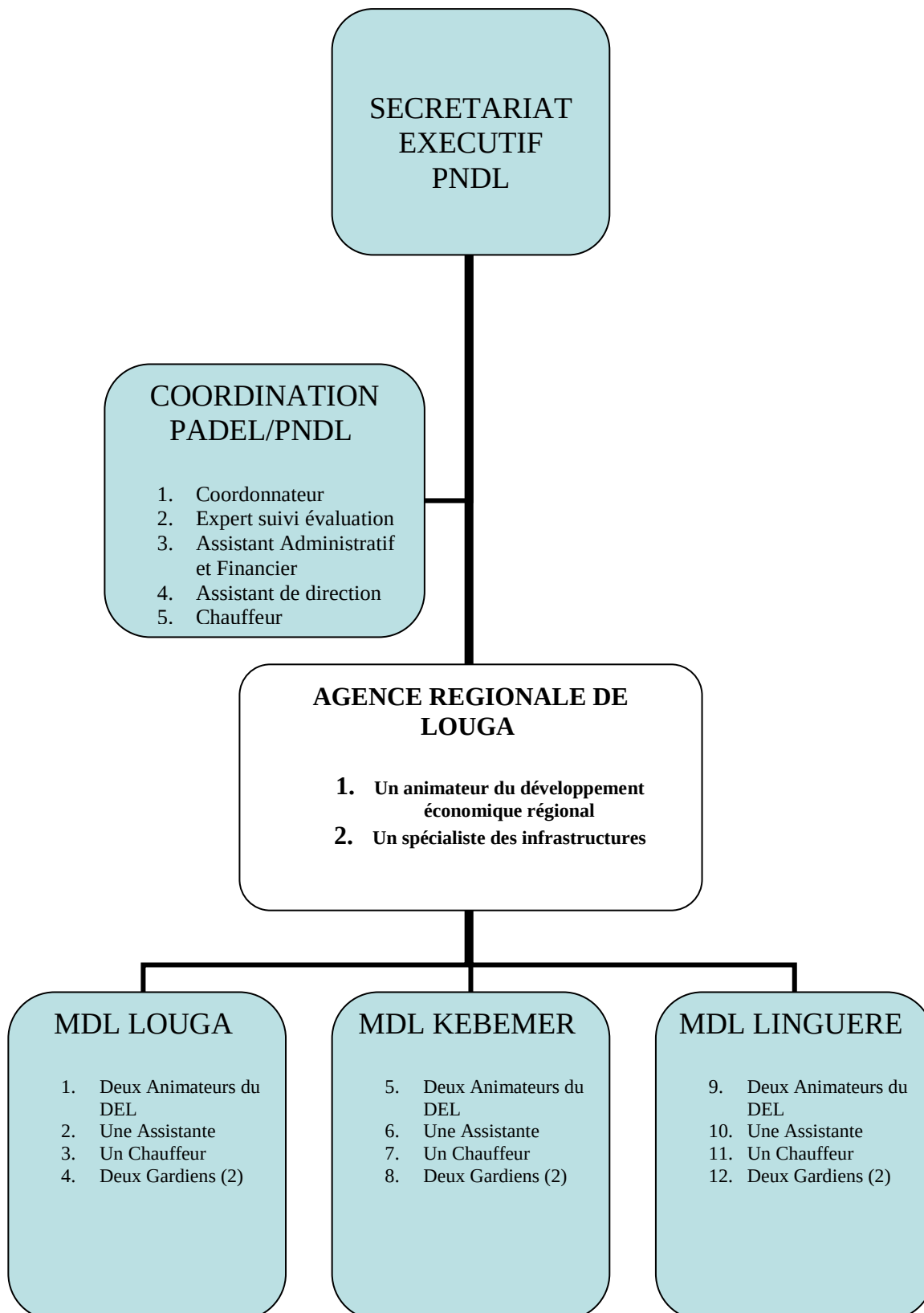
3.1.4. Au niveau départemental

La Maison du développement local (MDL), prévue comme une antenne de l'ARD sous l'autorité des collectivités locales, poursuit des missions de proximité qui lui seront assignées par le conseil d'administration de l'ARD dans le cadre du renforcement de capacité des acteurs concernés avec l'appui du PADEL/PNDL sur la base d'un programme de travail annuel et trimestriel. Son Comité Scientifique est présidé par le Préfet du département.

3.1.5. Au niveau local

La mise en œuvre du PADEL/PNDL est assurée par les collectivités locales, notamment en ce qui concerne l'exercice de la maîtrise d'ouvrage locale afférente à la planification, l'ordonnancement du FDÉL, la réalisation des infrastructures économiques, la gestion des équipements, ainsi que les missions d'animation du développement économique local, en rapport avec tous les acteurs et segments de la population. La société civile et le secteur privé local sont fortement impliqués dans la définition et la mise en œuvre des projets et actions initiés au plan local. Une attention particulière est accordée au genre dans la définition des approches et la budgétisation des actions.

3.1.6. Organigramme du projet



3.2. Arrangements financiers

3.2.1. Contributions et rôles des partenaires financiers de l'État

Le PNUD contribuera sur fonds propres (TRAC) au financement du projet à hauteur de 1.5 millions \$ US. La contribution du PNUD sera destinée essentiellement au renforcement des capacités des partenaires nationaux, régionaux et locaux du PNDL, à l'appui aux réformes portées par les AGEX et le Cabinet du Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales et à la conception et la mise en œuvre du plan de communication du PADEL/PNDL. Elle prendra également en charge une partie du fonctionnement du personnel stratégique d'appui au Secrétariat Exécutif du PNDL. Les fonds mis à disposition par le PNUD seront exécutés suivant la modalité NEX (Exécution Nationale) par l'entremise du secrétariat exécutif du PNDL avec l'appui de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) de la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) DU Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). En effet, le gouvernement et le PNUD ont convenu d'appliquer la modalité d'exécution (NEX). L'Agence de Coordination sera le Ministère de l'Économie et des Finances; l'Agence de Coopération sera le Ministère en charge de la décentralisation et l'Agence d'exécution sera le Secrétariat Exécutif du PNDL. Le Ministère de l'Économie et des Finances ouvrira un compte bancaire au nom du projet avec deux cosignataires (le Coordonnateur et l'Assistant Administratif et Financier) et un suppléant au Coordonnateur en cas d'empêchement de ce dernier. Le transfert des ressources, gérées par le PNUD, se fait sous forme d'avances de fonds trimestrielles et ceci en conformité avec le plan de travail annuel.

La coordination du projet produira des rapports d'activités, des rapports financiers complétés par les pièces justificatives de dépenses encourues pour le trimestre. Ces documents sont transmis à la CAP/DDI qui procédera à la vérification des pièces justificatives des dépenses encourues, à l'approbation de la demande de fonds et à son instruction à l'adresse du PNUD sous la signature de l'Ordonnateur National Délégué (DDI). Le projet fera l'objet d'un audit annuel conformément aux dispositions en vigueur dans le cadre du NEX et au manuel de procédures élaboré à cet effet : le Ministère de l'Économie et des Finances coordonnera tout le processus d'audit et d'élaboration du manuel.

Le FENU contribuera au projet sur ses fonds propres pour un montant de 2 millions \$ US mis à disposition selon les règles financières du FENU (exécution directe et possibilité de désigner une agence de coopération, telle que l'UNOPS par lettre d'entente séparée). La partie du financement (au moins 50% des ressources allouées) devant alimenter le Fonds de Développement Économique Local (FDL) sous forme d'appui budgétaire aux collectivités locales sera directement versée au Trésor Public. La contribution du FENU ira également à l'appui au personnel stratégique du Secrétariat Exécutif du PNDL (Experts nationaux et régionaux) et aux coûts d'appui technique et d'accompagnement méthodologiques en faveur des collectivités locales et des ARD. Le FENU, par l'intermédiaire de ses Experts nationaux et internationaux, assurera la supervision et le suivi technique ainsi que la capitalisation des innovations du projet.

La Coopération du Grand Duché de Luxembourg mettra à disposition du Projet, par l'entremise du PNUD, une enveloppe globale dans laquelle un montant de 300 000 Euros est affecté au PADEL/PNDL. Ces ressources seront destinées au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation de la région de Louga et à l'appui à la déconcentration à travers la « Maison du Développement Local (MDL) ». L'exécution de la contribution du Grand Duché de Luxembourg obéira à la modalité d'Exécution Directe (DEX) retenue par le FENU.

D'autres partenaires tels que la Coopération Espagnole, ART/GOLD et la coopération canadienne pourraient rejoindre le PNUD, le FENU et le Luxembourg. Dans ce cas, les plans de travail annuels et leur budget seront révisés pour refléter leur participation. La gestion des fonds ainsi mobilisés, pour le compte du projet, se verra appliquée la modalité « gestion canalisée » à travers le PNUD qui joue le rôle d'agent administratif et qui établira un mémorandum d'accord (MOU) avec les agences du SNU participant au programme conjoint : FENU, PNUD et UNIFEM conformément aux dispositions générales relatives aux programmes conjoints.

3.2.2. Dispositions relatives à la gestion et à la coordination du mécanisme canalisé de fonds provenant d'autres ressources

Comme indiqué à la page de couverture du présent document, le programme conjoint adoptera la gestion canalisée des fonds provenant d'autres ressources. Toutes les dispositions relatives à cette option de gestion de fonds sont basées sur la Note d'orientation sur la programmation conjointe du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD).

Le PNUD servira comme l'agent administratif (AA) dans ce programme conjoint en prenant en considération sa présence dans le pays et sa capacité financière et administrative d'assurer l'interface entre le(s) donateur(s) et FENU. Le(s) donateur(s) et les agences du SNU participants dans le programme conjoint conviennent d'acheminer leurs contributions aux autres ressources du programme conjoint par l'entremise du PNUD. Dans le cas d'espèce, la modalité de gestion canalisée s'applique. Le PNUD, le FENU et l'UNIFEM sont les « Organisations du système des Nations Unies participantes » à ce programme conjoint.

La responsabilité programmatique et financière incombera aux organisations participantes et aux partenaires (sous-)nationaux qui géreront leurs composantes respectives du programme conjoint. Le budget et le cadre des résultats présenteront un partage clair des responsabilités des organisations participantes, ainsi qu'une vue d'ensemble de la répartition des fonds ordinaires et de ceux des donateurs (autres ressources) pour chaque composante/activité du programme.

a. Dispositions de financement

D'abord, l'AA signera un Mémoire d'accord avec les organisations du système des Nations Unies participantes (voir annexe 15). Chaque organisation du système des Nations Unies participant au programme conjoint programmera et gèrera les activités et les fonds conformément à ses propres règlements et dispositions réglementaires en vigueur.

Ensuite, sur la base de l'accord relatif au mécanisme de coordination du programme conjoint identifié au niveau national, l'AA négociera et signera une Lettre d'accord avec le(s) donateur(s) concernant le programme conjoint (voir annexe 16).

b. Comptabilité

Agent administratif

Les fonds reçus conformément à l'accord de financement signé avec le(s) donateur(s) seront comptabilisés par l'AA dans un compte du programme conjoint. L'AA ne comptabilise pas les fonds acheminés vers d'autres organisations du système des Nations Unies participantes à titre de recettes propres. L'AA ne comptabilise comme recettes que les fonds dont il doit rendre compte sur les plans programmatique et financier (c'est-à-dire pour la part du programme conjoint dont il est chargé en tant qu'organisation participante).

Organisations du système des Nations Unies participantes

Chaque organisation du système des Nations Unies participant au programme conjoint comptabilisera les fonds distribués par l'AA au titre des composantes du programme conjoint dont elle est chargée, conformément à son règlement financier et ses règles de gestion financière.

L'AA prélèvera un pourcentage de 1% des fonds reçus au titre de ses charges administratives conformément aux directives de gestion des programmes conjoints.

c. Établissement des rapports

Organisations du système des Nations Unies participantes

Chaque organisation du système des Nations Unies participante établira des rapports conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière, ainsi qu'à ses directives opérationnelles. Les rapports seront communiqués au Secrétariat Exécutif du PNDL et

au PNUD qui joue le rôle d'agent administratif du programme conjoint conformément au Mémorandum d'accord (voir annexe 15). Dans la mesure du possible, les modes de présentation des rapports doivent être harmonisés.

Agent administratif

L'agent administratif établira des rapports explicatif, intérimaire et financier consolidés comprenant les rapports soumis par chaque organisation du système des Nations Unies participante et communiquera ces rapports consolidés à chaque donateur ayant contribué au compte du programme conjoint, en conformité avec le calendrier établi dans la Lettre d'accord (voir annexe 16).

d. Communication

Chaque organisation du système des Nations Unies participante prendra les mesures appropriées pour faire connaître le programme conjoint et rendre leur dû aux autres organisations du système des Nations Unies participantes. L'information donnée à la presse, aux bénéficiaires du programme conjoint, tout le matériel publicitaire connexe, les notifications officielles, les rapports et publications, reconnaîtront le rôle du gouvernement hôte, des donateurs, des organisations du système des Nations Unies participantes, de l'Agent administratif et de toute autre partie concernée. En particulier, l'agent administratif fera en sorte que le rôle de chaque organisation des Nations Unies participantes et du partenaire national soit dûment reconnu dans toutes les communications externes relatives au programme conjoint.

e. Audit

Conformément à la pratique actuelle, chaque organisation du système des Nations Unies sera chargée de conduire l'audit de sa propre contribution au programme dans le cadre de ses règles et dispositions réglementaires. Les opinions des commissaires aux comptes de chaque organisation du système des Nations Unies doivent être acceptées par les autres organisations du système. Les services compétents du Ministère de l'Économie et des Finances appuieront le Comité de suivi créé à cet effet pour l'élaboration du manuel de procédures d'exécution des fonds PNUD. Le manuel de procédures du projet s'inspirera fortement de celui du PNDL et devra être conforme aux principes de l'exécution nationale.

3.2.3. Contributions, rôles du gouvernement et des autres acteurs

Le Gouvernement sur financement de son Budget Consolidé d'Investissement (BCI) met à la disposition du projet un crédit limitatif de 360 Millions de FCFA par an sur la période 2008 à 2010. A terme sa contribution globale est arrêtée à la somme de 1,14 Milliard de FCFA. La participation financière du Gouvernement du Sénégal est destinée aux dépenses d'équipement et de réhabilitation de locaux, aux charges de fonctionnement des « Maison du Développement Local » et la couverture d'une partie des coûts relatifs au renforcement des capacités des acteurs nationaux, régionaux et locaux de la décentralisation et du développement local. Le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales à travers le Secrétariat Exécutif du PNDL et les AGEX et en rapport avec le Ministère de l'Économie et des finances facilitera la mise à disposition de ces fonds par le biais du Trésor. Le conseiller coordonnateur du PADEL/PNDL veillera au respect des engagements contractuels, à l'atteinte des objectifs fixés dans la présente convention de partenariat et à un reportage de l'état d'avancement du projet.

Enfin, le FENU, le PNUD et l'UNIFEM pourront profiter du cadre d'exécution du projet pour harmoniser davantage leur collaboration sous forme de feuilles de route partagées, de missions d'évaluation conjointe et d'une démarche de réflexion stratégique commune des thématiques qui leur sont propres (l'appui au développement local, la gouvernance territoriale, le financement du développement local, la gestion des partenariats).

3.2.4. Le fonds de développement économique local (FDEL)

a. Vocation du FDEL

L'instrument financier que le PADEL/PNDL propose d'introduire et de tester dans la région de LOUGA a pour vocation explicite d'assurer la promotion de l'économie régionale et des économies locales à travers un soutien aux collectivités locales et aux acteurs de développement économique. Cette vocation est en adéquation avec la sous composante 2 du PNDL intitulée « développement des activités économiques locales » et dont les activités portent sur la construction d'équipements marchands, les activités génératrices de revenus, la promotion des MPE, le soutien aux IMF. Cette orientation économique présume que l'État, à travers le PNDL, compte orienter son financement sur les équipements de base dans le cadre de la réalisation d'une plateforme minimale de base dans toutes les collectivités locales : santé, éducation, hydraulique. Il convient de signaler d'ailleurs que la masse globale des conventions de financement en cours d'exécution entre le PNDL et les collectivités locales de la région de Louga est d'un montant d'environ 168 millions de Francs CFA.

b. Taille du FDÉL

Le niveau de capitalisation du FDÉL doit satisfaire deux conditions essentielles. D'un côté, il doit permettre de transférer annuellement aux collectivités locales des ressources adéquates aux besoins d'investissements économiques structurants et au renforcement des acteurs institutionnels et sociaux. De l'autre côté, il doit être compatible avec une perspective réaliste à court terme, de cofinancement avec les ressources de l'État, par le biais du Fonds d'Équipement des Collectivités Locales et du Budget consolidé d'investissement dont il faudra évaluer les retombées économiques régionales.

Les hypothèses retenues pour dégager l'ordre de grandeur du FDÉL et basées sur une allocation par tête d'habitant suivant différents scénarios montrent que même à 3\$ par habitant, les montants alloués aux différentes collectivités risquent d'être faibles et très peu structurants pour leur propre développement économique.

Ainsi, en retenant l'hypothèse basse d'une allocation de 3 \$ US/tête/an appliquée à la population totale estimée en 2008 des collectivités locales de la région de Louga (780 648 habitants¹) sur une période de 4 ans, l'enveloppe financière nécessaire pour dimensionner le coût du projet (y inclus le FDEL) serait de plus de 10 000 000 \$ US sur la durée du projet. Les engagements actuels du gouvernement, du PNUD, du FENU et de la Coopération du Grand Duché de Luxembourg sont de 6 400 000 \$ US. Les négociations en cours pourraient permettre la mobilisation du reliquat de financement. Il convient de rappeler que le montant global initialement prévu pour les régions de Kaolack et Louga dans le cadre du PADMIR s'élevait à 18, 200,000 \$.

IV. SUIVI ET EVALUATION

4.1. Dispositif de suivi du projet

4.1.1. La conception du système de suivi évaluation

Un cadre de suivi spécifique au PADEL/PNDL sera élaboré dès le début du projet, en tenant compte des mécanismes de suivi déjà existants. Le système de suivi évaluation mis en place dans le cadre du PADMIR sera renforcé et étendu à toutes les collectivités locales de la région de Louga. Au niveau national, le projet contribuera par l'appui de ses experts, au renforcement des mécanismes de suivi évaluation de la décentralisation et du développement local. Ce système sera axé sur la gestion axée sur les résultats (GAR) avec l'utilisation du MIS comme outil de suivi

¹ Estimation établie par le Service Régional de la Statistique de Louga

des collectivités locales permettant aux acteurs locaux et à aux structures déconcentrées de l'Etat de procéder régulièrement au suivi des indicateurs du projet.

Dès le démarrage du projet, un état des lieux se fera à partir de l'ensemble des données disponibles au niveau des collectivités locales et de l'ARD afin d'avoir une base de référence pour mesurer les effets du projet et en particulier sur les OMD. Il est prévu qu'après la phase initiale du projet, ce cadre soit intégré dans le Cadre de suivi consolidé du PNDL utilisé par l'ensemble des partenaires du PNDL.

Le Cadre de suivi spécifique sera élaboré en collaboration avec le SE/PNDL et les autres partenaires intéressés à se joindre au PNDL. Il permettra **i)** d'identifier la nature des informations jugées essentielles pour mesurer le rendement du projet et tout particulièrement de l'appui accordé par le milieu ; **ii)** d'assurer une gestion du projet axée sur les résultats pour atteindre les objectifs énoncés dans le Cadre des résultats et des ressources; **iii)** de suivre la viabilité des actions programmées et de vérifier dès le début la faisabilité de la réplication de ces actions avec les capacités locales et nationales, et; **iv)** d'alimenter la réflexion de la politique nationale d'appui au développement économique local sur la base des leçons de l'expérience de Louga. Le système de suivi participatif par les acteurs développé à Louga servira à calibrer le processus de suivi utilisé à l'échelle nationale de sorte que le PNDL articule plus étroitement ses objectifs au chapitre du genre, de la protection de l'environnement et de la promotion des intérêts des groupes les plus vulnérables.

4.1.2. Détermination des indicateurs de suivi

Les indicateurs se référeront : **i)** au processus d'appropriation des instruments de gestion locale, de développement local et d'animation de la coordination régionale ; **ii)** aux bénéfices tirés par les populations bénéficiaires dans le cadre d'une utilisation rationnelle et efficiente des outils (cadres de concertation, plans locaux de développement, FDÉL, etc.) mis à la disposition des institutions et des populations ; **iii)** aux impacts économiques des infrastructures réalisées ; **iv)** à l'impact politique réel en termes d'adoption des nouvelles procédures de planification et de concertation au niveau des régions.

4.1.3. Mise en œuvre du système de suivi évaluation

Le suivi s'organisera selon les indicateurs formulés par le Plan Annuel de Travail. La capitalisation des expériences de la décentralisation portera sur les performances, les meilleures pratiques et les leçons de la décentralisation en général, et des collectivités locales en particulier. L'objectif recherché par la Gestion Axée sur les Résultats est de mesurer les effets sinon l'impact du processus de la décentralisation sur le développement durable et la lutte contre la pauvreté.

Au plan institutionnel l'objectif sera de développer une interface opérationnelle entre les collectivités locales, la région et le niveau national afin d'assurer un suivi financier et managérial des collectivités locales par l'entremise du système de gestion de l'information développé par le FENU. L'un des objectifs sous-jacents au suivi évaluation est de parvenir à une meilleure maîtrise de cet instrument par les collectivités territoriales et les services déconcentrés afin de développer une culture d'analyse des résultats et leur transmission vers les principaux bénéficiaires de l'appui à savoir la population en général. Le cadre de suivi sera établi selon les procédures habituelles (à partir des indications fournies dans le Cadre logique) et en tenant compte des impératifs suivants : **i)** intégration des objectifs et des indicateurs identifiés dans les OMD, **ii)** tenir compte de la matrice des résultats UNDAF 2007-2011, **iii)** intégration d'indicateurs sexo-spécifiques pour chaque produit et sous-produit.

4.2. Revues techniques et évaluations

Un dispositif formel d'évaluation sera élaboré dès le début du projet en collaboration avec le SE/PNDL et les autres partenaires. À terme, il est prévu qu'un seul dispositif permette à tous les

partenaires, aux acteurs nationaux et locaux de suivre et d'évaluer le PNDL ainsi que leur projet spécifique à l'intérieur de celui-ci.

Sans préjuger d'un tel dispositif, le FENU et le PNUD effectueront une évaluation à mi-parcours du projet sur une base conjointe avec le PNDL et le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales.

Une évaluation finale sera également réalisée afin de mesurer les impacts et effets obtenus par la mise œuvre de cet appui. Des audits annuels seront réalisés sur les financements FDÉL et sur le fonctionnement des collectivités locales afin de pérenniser le processus de reddition des comptes locaux.

Pour la partie relative à la contribution du PNUD sous exécution NEX, l'évaluation à mi parcours comme l'évaluation finale seront conduites par le Ministère de l'Économie et des Finances qui soumettra des projets de termes de référence à la validation du Comité Technique de suivi institué à cet effet.

V. CONTEXTE LEGAL

Le présent document de projet constitue l'instrument auquel il est fait référence à l'article premier de l'accord - type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement du Sénégal et le PNUD, signé le 4 juillet 1987. Son exécution est soumise au cadre du NEX (PNUD) et du DEX (FENU) et aux dispositions pertinentes du dispositif réglementaire du Sénégal.

Le Gouvernement s'engage à exonérer de tous droits et taxes de douanes les biens (équipements, matériels et matières) et services à acquérir pour le présent projet.

Les modifications suivantes ne pourront être apportées au document de projet qu'avec la signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du document n'ont pas d'objection à l'égard des changements proposés :

- Les révisions ou compléments apportés aux annexes du document de projet, y compris l'élaboration du plan de travail annuel détaillé et le calendrier de mise en œuvre;
- Les révisions n'ayant pas d'incidence notable sur les objectifs immédiats, produits et activités, mais qui tiennent à l'évaluation de la contribution des apports déjà convenus ou aux augmentations de coûts dues à l'inflation ;
- Les révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement de la fourniture des apports prévus au projet, l'accroissement des coûts des services d'experts ou d'autres dû à l'inflation et la prise en charge du traitement préférentiel accordé à l'agence d'exécution pour le remboursement de ses dépenses.

VI. ANALYSE DE RISQUES

6.1. Leçons apprises

6.1.1. Le palier local est un palier approprié pour mener de manière efficace et participative des actions de développement

Le PADMIR et d'autres programmes ont démontré que l'approche qui consiste : **i)** à responsabiliser les acteurs locaux et nationaux, **ii)** à inscrire leurs actions dans une durabilité institutionnelle permettant de renforcer les capacités des décideurs et des structures d'appui conseil au niveau local, **iii)** à amener les CL à mobiliser leurs ressources, et **iv)** à encourager la capitalisation et la diffusion des enseignements et des meilleures pratiques s'est révélée à l'usage

capable de produire des résultats tangibles pour améliorer le bien-être des populations vivant dans les zones rurales.

6.1.2. Pour réussir une action locale doit être multifonctionnelle, multipartenaires et multi-niveaux

Cette exigence se traduit par l'obligation : **i)** d'intervenir à la fois au palier national et institutionnel et au niveau local plus opérationnel, **ii)** d'impliquer à la fois les acteurs publics et privés, **iii)** de favoriser une intégration des efforts des collectivités décentralisées et des services déconcentrés, **iv)** de tenir compte dès le début des besoins, des intérêts et des collaborations de tous les groupes, **v)** d'imaginer des actions ciblées et qui prennent en compte toutes les facettes du développement des territoires, **vi)** de concevoir des actions qui s'articulent aux autres paliers de l'action publique «national, régional, micro local), **vii)** d'amener tous les partenaires à partager leurs expériences et **viii)** de mettre en place des systèmes de suivi auxquels participent tous les acteurs locaux.

6.1.3. Le développement économique local exige un focus et des outils particuliers

L'un des principaux enseignements du projet PADMIR tient à la nécessité de reconnaître le caractère spécifique d'une action en faveur du développement économique. Ce dernier ne saurait être la simple extension au secteur économique de préoccupations et de façons de faire qui ont fait leur preuve dans le secteur social.

6.2. Risques de nature stratégique

Ces risques sont **i)** la difficulté pour l'ensemble des parties prenantes à intégrer les spécificités d'une démarche de développement économique, **ii)** la non prise en compte par les ministères sectoriels des orientations de la politique de décentralisation, **iii)** le fait que l'administration territoriale, du fait de l'insuffisance de ressources et de moyens logistiques, ne réussisse pas à mener à bien ses missions d'assistance et de contrôle de légalité pour les CL, **iv)** les interventions des PTF continuent à se faire sans intégration réelle au PNDL, **v)** l'instabilité institutionnelle entourant la gouvernance et le pilotage politique de la décentralisation et du développement local remet en cause la vocation fédératrice du PNDL, **vi)** le peu d'intérêt manifesté par le secteur privé à s'impliquer dans une démarche de développement économique territorialisé, **vii)** les interventions des ARD ne sont conformes à la vision et aux principes de la stratégie nationale de développement local définie dans le cadre du PNDL, **viii)** la région ne réussit pas à assumer ses missions de développement économique et social du fait de la modestie de ses ressources.

6.3. Principaux risques de nature opérationnelle

Ces risques comprennent **i)** les CL ne sont pas suffisamment assistées par les services déconcentrés, **ii)** la résistance des services centraux et régionaux aux changements empêche la correcte application des mesures édictées dans le sens de l'adaptation de leurs interventions au transfert de compétences, **iii)** l'inadaptation de la nomenclature budgétaire par rapport aux nouveaux mécanismes financiers tels que l'appui budgétaire, la décentralisation du BCI, etc., **iv)** les mécanismes d'appui budgétaire, malgré leur harmonisation, se heurtent à la rigueur des services du Trésor.

SECTION II : CADRE DE RESULTATS

I. AXES STRATEGIQUES

Le projet s'articule autour de deux axes stratégiques : le premier correspondant à la nécessité pour le processus de décentralisation de s'engager résolument dans une voie plus économique et le deuxième à celle de donner aux collectivités et aux populations locales les outils d'action et de financement nécessaires pour dynamiser leur économie et participer de manière significative à la stratégie de croissance accélérée et de réduction de la pauvreté.

Axe 1 : Appui à la formulation et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement économique local : l'appui à l'État et aux collectivités locales dans la promotion du développement économique local dans un cadre régional constitue le premier axe stratégique dans la mise en œuvre du PADEL, en adéquation avec les orientations définies par le PNDL. Il s'agit de faire participer davantage les collectivités locales dans la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté en les responsabilisant de façon plus effective dans la définition et la mise en œuvre des politiques de développement régional et local.

Axe 2 : Appui au développement économique local et régional de Louga : cet axe stratégique contribue à expérimenter une approche de terrain axée principalement sur le développement économique local dans un cadre régional. Cette «expérimentation de terrain» est conduite dans les trois départements de la Région de Louga (Kébémér, Linguère et Louga) et implique les trois niveaux de collectivités locales : La Région, les Communes, les Communautés Rurales, sur une période de quatre (4) ans. Le but de l'expérience est de démontrer qu'une dévolution réelle aux collectivités locales de la responsabilité du développement économique local, accompagnée par un effort parallèle de dévolution de ressources et de renforcement des capacités, se traduit par des actions de développement mieux adaptées à la demande réelle des populations et plus efficaces dans la stratégie de réduction de la pauvreté, du développement des initiatives privées et de création de richesses au plan local.

II. CADRE DE RESULTATS ET DE RESSOURCES

Objectif de développement. Le projet vise à améliorer les conditions de vie des populations par le renforcement de l'appropriation du processus de décentralisation et de développement économique local par les acteurs du milieu.

Les principaux effets attendus : Le projet vise quatre effets : i) Meilleur pilotage de la stratégie nationale de développement local; ii) Renforcement des capacités des collectivités locales à promouvoir un développement économique local durable ; iii) Modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ; iv) Amélioration de la fourniture de services sociaux de base.

Effet Escompté : Les collectivités locales et les organisations communautaires de base (OCB) ont les capacités et disposent de ressources suffisantes pour participer au processus de la décentralisation et de la gestion du développement local

Indicateur d'effet : Un projet d'appui au développement économique local est négocié et articulé au PNDL et lui sert de cadre de référence de mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement économique local

Cadre stratégique de référence du projet :

1. UNDAF notamment son axe de coopération stratégique de coopération : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement
2. DRSP II notamment ses axes 2 et 4 (Accès au services sociaux de base et bonne gouvernance)
3. Programme National de Développement Local notamment dans ses composantes 1; 2; 3 et 4

Stratégie de partenariat : Articulation du projet au PNDL

Titre : Projet d'Appui au Développement Économique Local du Programme National de Développement Local (PADEL/PNDL)

Résultats/Produits attendu	Indicateurs de produit	Activités principales	Description budgétaire	Acteurs Responsables	Bailleurs	Total	2008	2009	2010	2011
1. Une capacité institutionnelle est créée pour piloter la formulation, le démarrage et le suivi évaluation du projet	1.1. Un dispositif de mise en œuvre du projet au niveau national est fonctionnel	Assistance préparatoire au PADEL/PNDL	Contrats individuels de prestations de services	Chargé Programme FENU	FENU	PM-	-	-	-	-
		Experts Nationaux et personnel stratégique régional du Projet	Contrats individuels de prestations de services-	Chargé Programme FENU	FENU	650 000	150 000	200 000	200 000	100 000
		Appui siège FENU et missions (supervision et évaluation)	Contrats individuels de prestations de services/ Voyage	Bureau Régional FENU	FENU	213 000	33 000	50 000	50 000	80 000
		Atelier de programmation et de lancement du Projet au niveau national	Atelier	MDCL	ETAT	37 000	37 000	-	-	-
	Sous total 1.1					900 000	220 000	250 000	250 000	180 000
	1.2 Un dispositif de mise en œuvre du projet au niveau régional et local est fonctionnel	Atelier de lancement et de programmation du Projet aux niveaux régional et local	Ateliers	ARD/MDL	ETAT	15 000	15 000	-	-	-
		Étude sur la restructuration de l'ARD de Louga	Contrat : prestations de services	SE/PNDL	PNUD	72 000	25 000	27 000	20 000	-
		Étude modalités de mise en place du FDEL	Contrat : prestations de services	DGTCP/PNDL	PNUD	20 000	20 000	-	-	-
	Sous total 1.2					107 000	60 000	27 000	20 000	-
	Sous total 1					1 007 000	280 000	277 000	270 000	180 000

Résultats/Produits attendu	Indicateurs de produit	Activités principales	Description budgétaire	Acteurs Responsables	Bailleurs	Total	2008	2009	2010	2011
2. Le cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation est amélioré dans une perspective de développement économique	2.1 : Un cadre juridique, administratif, institutionnel et organisationnel de la décentralisation est réformé et tient compte des exigences d'un développement économique local participatif et efficace.	Sessions de formation et de partage d'expériences, capitalisation des réformes réalisées suite aux travaux des AGEX	Formation	PNDL/AGEX	PNUD	175 000	20 000	55 000	50 000	50 000
		Travaux (ateliers, relecture, études) de mise à jour du cadre régissant l'aménagement du territoire et de la planification	Contrat : prestations de services	PNDL/AGEX	PNUD	170 000	70 000	40 000	30 000	30 000
		Prise en compte de la dimension genre par une reprise du cadre d'intégration du genre	Contrat : prestations de services	PNDL/AGEX	PNUD	95 000	15 000	25 000	25 000	30 000
	Sous total 2.1					440 000	105 000	120 000	105 000	110 000
	2.2 : Au moins 25 Collectivités locales disposent des outils et des ressources leur permettant de jouer un rôle actif en faveur du développement économique.	Analyse financière, institutionnelle et économique des CL	Contrat : prestations de services	ARD/MDL	FENU	97 000	97 000	-	-	-
		Programme de renforcement financier des CL par des contrats de performance des finances locales réalistes et mobilisateurs	Contrat : prestations de services	ARD/MDL	ETAT	200 000	50 000	50 000	50 000	50 000
		Évaluation de la réforme de la fiscalité locale et adoption de nouvelles mesures suite à celles prises en 2004 (en collaboration avec les associations d'élus); suivi des réformes préconisées par les études sur les FDD et le FECL	Contrat : prestations de services	MDCL/MEF	PNUD	70 000	25 000	15 000	15 000	15 000
		Appropriation par les acteurs territoriaux des principaux outils de développement économique local et régional	Ateliers	ARD/MDL	PNUD	65 000	5 000	20 000	20 000	20 000
		Mise à la disposition des acteurs de la région de Louga d'un schéma régional d'aménagement centré sur l'économie et les outils dérivés (intercommunalité, coopération décentralisée, contractualisation, diagnostic territorial)	Ateliers	ARD/MDL	PNUD	35 000	5 000	10 000	10 000	10 000
	Sous total 2.2					467 000	182 000	95 000	95 000	95 000

Résultats/Produits attendu	Indicateurs de produit	Activités principales	Description budgétaire	Acteurs Responsables	Bailleurs	Total	2008	2009	2010	2011
3. Le financement du développement économique local dans un cadre régional (Louga) est amélioré	3.1 : Au moins 150 infrastructures et des activités économiques d'envergure locale et régionale conduites par des acteurs locaux sont financées à travers un Fonds de Développement Économique Local (FDÉL)	Planification régionale, élaboration d'une stratégie de développement économique régional	Contrat : prestations de services	PNDL/AGEX/ARD	ETAT	150 000	-	100 000	50 000	-
		Activités reliées à l'élaboration et à l'adoption d'une Charte régionale de l'environnement	Contrat : prestations de services et Ateliers	ARD/MDL	ETAT	70 000	-	60 000	10 000	-
		Mise en place d'un Fonds de Développement Économique Local ; Programme de renforcement des capacités des CL en matière de développement économique	Transferts financiers	PNDL/ARD/MDL	FENU A chercher	1 040 000 3 000 000	95 000 -	315 000 3 000 000	315 000 -	315 000 -
	Sous total 3.1					4 260 000	95 000	3 475 000	375 000	315 000
	3.2. Au moins 3 réseaux d'institutions de micro finance (IMF) évoluant dans la région de Louga ont amélioré leurs activités et services afin de contribuer au développement d'activités économiques	Développement d'une Stratégie régionale de professionnalisation et d'extension des réseaux de micro finance en partenariat avec le PA/LPS et du PNDL	Contrat : prestations de services et Atelier	PNDL/ARD/MDL	ETAT	148 000	58 000	30 000	30 000	30 000
		Développement d'un Plan de développement de produits financiers plus adaptés aux PME et entrepreneurs potentiels, particulièrement les femmes	Contrat : prestations de services et Ateliers	PNDL/ARD/MDL	ETAT	160 000	60 000	50 000	30 000	20 000
	Sous total 3.2					308 000	118 000	80 000	60 000	50 000
Sous total 3						4 568 000	213 000	3 555 000	435 000	365 000
4. Les capacités locales pour le développement économique sont renforcées.	4.1. Les collectivités locales et l'ensemble des acteurs locaux de la région de Louga disposent d'une plateforme	Création des Maisons du développement local et mise en place de leur programme d'activités	Ateliers Formation et	CL/ARD	ETAT	550 000	250 000	125 000	100 000	75 000
		Promotion de l'intercommunalité à travers un développement d'outils et d'instruments pratiques de mise en œuvre	Contrat : prestations de services et Ateliers	CL/ARD	ETAT	225 000	25 000	90 000	60 000	50 000
		Mise en place d'instruments de suivi de la gestion administrative des CL pour une meilleure prise de décision (base de données et	Contrat : prestations de services et	ARD/MDL	ETAT	160 000	50 000	50 000	40 000	20 000

Résultats/Produits attendu	Indicateurs de produit	Activités principales	Description budgétaire	Acteurs Responsables	Bailleurs	Total	2008	2009	2010	2011
	d'appui conseil et de services au développement économique local à travers la mise en place de 3 Maisons du développement local à Kébémér, Louga et Linguère	de données, observatoires...).	Formation							
		Création de plates-formes intégrées visant une meilleure prise en compte de la Coopération décentralisée et la coordination des Bailleurs présents sur le territoire	Atelier et voyages d'étude	PNDL	ETAT	35 000	10 000	10 000	10 000	5 000
	Sous total 4.1					970 000	335 000	275 000	210 000	150 000
	4.2. Les capacités d'au moins 3 organisations de la société civile de la région de Louga sont renforcées leur permettant de jouer le rôle d'arbitre.	Sessions de formation au profit des citoyens pour leur permettre de contribuer de façon efficace à la conduite des activités menées aux différentes échelles du programme.	Formation	ARD/MDL	LUX	30 000	25 000	5 000	-	-
		Priorisation des femmes et des groupes vulnérables pour encourager le développement d'une citoyenneté économique.	Rencontres	ARD/MDL	LUX	10 000	5 000	5 000	-	-
		Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication	Contrat : prestations de services et Ateliers	PNDL/ARD/MDL	LUX	25 000	20 000	5 000	-	-
		Élaboration de mesures favorisant la transparence et une meilleure éthique dans la gestion des affaires publiques fondée sur des conventions de performance	Contrat : prestations de services et Ateliers	PNDL/ARD/MDL	LUX	20 000	15 000	5 000	-	-
	Sous total 4.2.					85 000	65 000	20 000		
	4.3. Les capacités d'accompagnement d'au moins 25 CL en matière de DÉL sont renforcées	Activités d'éducation économique afin de familiariser les CL avec les méthodologies de DÉL (ECOLOG, SAFIC) et la mise en place de structures locales d'appui aux économies locales; Développement de guides sur la gestion locale au service du DÉL	Formation	ARD/MDL	LUX	40 000	30 000	10 000	-	-
		Conduite d'activités reliées à l'identification des pôles potentiels, des initiatives existantes, des sources de financement	Contrat : prestations de services et Ateliers	PNDL/ARD/MDL	LUX	25 000	15 000	10 000	-	-
		Mise sur pied et animation de structures spécialisées d'accompagnement du développement économique	Ateliers et Formation Fonctionnement	CL/MDL/ARD	LUX A chercher	60 000 300 000	50 000 -	10 000 300 000	- -	- -
	Sous total 4.3.					425 000	95 000	330 000		

Résultats/Produits attendu	Indicateurs de produit	Activités principales	Description budgétaire	Acteurs Responsables	Bailleurs	Total	2008	2009	2010	2011
	4.4. Les capacités d'au moins 10 organisations du secteur privé sont renforcées	Mise en place d'une Plate Forme Régionale de Services pour amener une modernisation du secteur privé et faciliter l'émergence d'une nouvelle génération d'opérateurs économiques	Contrat : prestations de services et Ateliers Fonctionnement	ARD/MDL	LUX A chercher	20 000 300 000	15 000 -	5 000 300 000	- -	- -
		Appui ciblé au secteur privé afin d'accroître leur participation aux cadres de concertation et aux activités de planification	Formation	ARD/MDL	LUX	90 000	75 000	15 000	-	-
		Production de modules de formation concernant i) les guichets, les opportunités d'investissement, marchés, créneaux et filières porteurs, le partenariat public privé ; ii) la gestion des microprojets.	Contrat : prestations de services et Ateliers	ARD/MDL	LUX	40 000	25 000	15 000	-	-
		Activités spécifiques (guides, ateliers, suivi accompagnement) pour augmenter le nombre de femmes entrepreneurs et faciliter leur accès au financement et à la formation.	Contrat : prestations de services et Ateliers	ARD/MDL	LUX	40 000	25 000	15 000	-	-
	Sous total 4.4.					490 000	140 000	350 000		
	4.5. La gouvernance territoriale et régionale du Conseil régional de Louga est renforcée.	Mise en place d'espaces de dialogue et de concertation sur une base locale et régionale	Contrat : prestations de services et Ateliers	ARD/MDL	ETAT	60 000	30 000	10 000	10 000	10 000
		Élaboration et animation d'un cadre de suivi participatif des acteurs sur une base régionale	Contrat : prestations de services et Ateliers	ARD/MDL	ETAT	55 000	25 000	10 000	10 000	10 000
		Sous total 4.5.					115 000	55 000	20 000	20 000
	Sous-total 4					2 085 000	690 000	995 000	230 000	170 000
5. Le pilotage stratégique du Programme National de Développement Local (PNDL) est renforcé	5.1. Les fonctions de coordination, d'impulsion et de positionnement stratégiques du SE/PNDL sont renforcées	Animation du Comité technique de suivi et appui aux AGEX, autres directions et associations nationales d'élus	Contrat : prestations de services et Ateliers	PNDL/ARD/MDL	PNUD	45 000	15 000	10 000	10 000	10 000
		Appui à la promotion du Projet auprès des partenaires au développement appuyant la décentralisation et le développement local	Voyage d'étude Contrat : prestations de services et Ateliers	MDCL/PNDL	PNUD	90 000	30 000	20 000	20 000	20 000
		Appui général au pilotage économique du PNDL et à la prise en compte du développement économique local et régional dans la stratégie d'intervention du PNDL et des AGEX	Contrat : prestations de services et Ateliers	CNP/MDCL	PNUD	185 000	80 000	35 000	35 000	35 000
		Appui méthodologique à la coordination et animation des dispositifs de coordination et de concertation au sein du PNDL	Contrat : prestations de services et Ateliers	CNP/MDCL	PNUD	175 000	70 000	35 000	35 000	35 000
	Sous total 5.1					495 000	195 000	100 000	100 000	100 000

Résultats/Produits attendu	Indicateurs de produit	Activités principales	Description budgétaire	Acteurs Responsables	Bailleurs	Total	2008	2009	2010	2011
	5.2. Les capacités stratégiques et opérationnelles d'au moins 5 ARD (y compris l'ARD de Louga) sont renforcées	Élaboration d'un Plan de développement stratégique et de renforcement de l'ARD de Louga (Business Plan); Élaboration et appropriation des outils de travail	Contrat : prestations de services et Ateliers	SE/PNDL	ETAT	255 000	100 000	75 000	50 000	30 000
		Activités de formation sur l'appui au développement économique local et régional	Formation	ARD/MDL	ETAT	210 000	50 000	40 000	60 000	60 000
		Mise en place d'une stratégie régionale de concertation économique	Contrat : prestations de services et Ateliers	ARD/MDL	ETAT	85 000	25 000	25 000	25 000	10 000
		Coordination des travaux de diagnostic et de planification territoriale par l'ARD et intégration de la préoccupation environnementale	Contrat : prestations de services et Ateliers	ARD/MDL	ETAT	85 000	15 000	10 000	30 000	30 000
	Sous total 5.2					635 000	190 000	150 000	165 000	130 000
	5.3. Un plan de communication et un dispositif négocié de suivi évaluation opérationnel du PNDL sont élaborés et mis en oeuvre.	Élaboration et application d'un Manuel sur l'intégration du genre et des groupes vulnérables dans le développement économique local	Contrat : prestations de services et Ateliers	ARD/MDL	PNUD	40 000	-	20 000	10 000	10 000
		Diffusion et dialogue national sur les bonnes pratiques en matière de DEL et de développement régional	Contrat : prestations de services et Ateliers	SE/PNDL/FENU	PNUD	150 000	-	55 000	55 000	40 000
		Capitalisation des bonnes pratiques et suivi de la prise en compte du genre dans les approches DEL et le financement des projets	Contrat : prestations de services et Ateliers	SE/PNDL/FENU	PNUD	113 000	-	25 000	38 000	50 000
	Sous total 5.3					303 000		100 000	103 000	100 000
	Sous total 5						1 433 000	385 000	350 000	368 000
TOTAL						10 000 000	1 855 000	5 392 000	1 503 000	1 250 000
GRAND TOTAL						10 000 000	100 %			
Total ETAT						2 500 000	25 %			
Total LUX						400 000	4 %			
Total PNUD						1 500 000	15 %			
Total FENU						2 000 000	20 %			
A RECHERCHER						3 600 000	36 %			

Taux : 1\$US= 450 FCFA

SECTION III : PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET

I. CONTRIBUTIONS FINANCIERES

Les besoins de financement du PNDL sont évalués² à 234 milliards de Fcfa (Environ 500 millions US\$) sur une période de cinq (5) ans. Le PADEL/PNDL présente un besoin de financement de 10 millions US\$ sur une période de quatre (4) ans. Les inscriptions budgétaires des partenaires financiers du PADEL/PNDL sont actuellement fixées à de 6,4 millions US\$ réparties comme suit :

Gouvernement	2,5 millions US\$
PNUD	1,5 million US\$
FENU	2 millions US\$
COOPLUX	0,4 million US\$
Total contributions allouées	6,4 millions US\$

² Document projet PNDL

II. BUDGET DU PROJET : 2008 - 2011

Composantes	Agence responsable	Source de financement	Budget annuel en \$US				Budget Total
			2008	2009	2010	2011	
Composante 1 : Pilotage et coordination du projet au sein du PNDL	FENU	ETAT	52 000	-	-	-	52 000
		PNUD	45 000	27 000	20 000	-	92 000
		FENU	183 000	250 000	250 000	180 000	863 000
		LUX	-	-	-	-	-
Sous total composante 1			280 000	277 000	270 000	180 000	1 007 000
Composante 2 : Appui à la réforme du cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation dans une perspective de développement économique	PNUD	ETAT	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
		PNUD	140 000	165 000	150 000	155 000	610 000
		FENU	97 000	-	-	-	97 000
		LUX	-	-	-	-	-
Sous total composante 2			287 000	215 000	200 000	205 000	907 000
Composante 3 : Financement du développement économique local dans un cadre régional (Louga)	FENU	ETAT	118 000	200 000	120 000	50 000	528 000
		PNUD	-	-	-	-	-
		FENU	95 000	315 000	315 000	315 000	1 040 000
		LUX	-	-	-	-	-
Sous total composante 3			213 000	555 000	435 000	365 000	1 568 000
Composante 4 : Renforcement des capacités locales pour le développement économique	PNUD	ETAT	390 000	295 000	230 000	170 000	1 085 000
		PNUD	-	-	-	-	-
		FENU	-	-	-	-	-
		LUX	300 000	100 000	-	-	400 000
Sous total composante 4			690 000	395 000	230 000	170 000	1 485 000
Composante 5 : Renforcement du pilotage stratégique du Programme National de Développement Local (PNDL)	PNUD	ETAT	190 000	150 000	165 000	130 000	635 000
		PNUD	115 000	280 000	203 000	200 000	798 000
		FENU					
		LUX					
Sous total composante 5			305 000	430 000	368 000	330 000	1 433 000
Total Général			1 775 000	1 872 000	1 503 000	1 250 000	6 400 000

III. ETAPES DE LA MISE EN ŒUVRE

Le projet sera mis en œuvre en deux étapes. Le démarrage du PADEL/PDNL requière une phase de rodage tenant compte de l'expérience du PNUD et du FENU en matière d'appui au développement local. Le démarrage de ce type de projet reposant sur « une approche à la demande » soutenue par la mise en œuvre d'une procédure de planification locale participative s'étale sur une période relativement longue.

3.1. La première étape

D'une durée de 18 mois, elle devrait permettre d'évaluer les avancées du projet en termes de mise en œuvre des activités prioritaires. A cet effet, dans le mois suivant la signature du document de projet par le Gouvernement, le PNUD et le FENU, un plan de travail 2008 sera élaboré par le PNDL, en relation avec l'ARD de Louga et l'Expert Conseiller du PADEL/PDNL.

Cette première étape sera menée dans le but de :

- i) procéder au recrutement des experts (Coordonnateur et Expert en suivi évaluation) et mettre en place les équipes au niveau des MDL ;
- ii) procéder au recrutement de l'Assistant Administratif et Financier ;
- iii) effectuer une mission d'évaluation (ex ante) légère en vue de partager les conclusions de la mission de formulation et du document de projet. Cette mission sera coordonnée en rapport avec le sous-comité des bailleurs de fonds qui sera invité à y participer ;
- iv) s'accorder sur les modalités d'intervention et les mécanismes de financement à travers le FDEL ;
- v) élaborer deux manuels d'exécution du projet (NEX et DEX) en référence à celui déjà en vigueur au niveau PNDL (notamment le PDLP) ;
- vi) préparer les différents protocoles avec le PNDL, les AGEX et notamment avec la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, l'ARD ;
- vii) élaborer un profil de plan de développement local (PLD et PIC) tenant compte de la dimension économique ;
- viii) établir la liste des pré requis et les discuter avec le SE du PNDL avant le démarrage des activités opérationnelles;
- ix) tester la mise en œuvre du FDEL sur la base de projets retenus selon une démarche simple conduite par l'ARD en relation avec les services techniques et les CL;
- x) négocier un programme de renforcement des capacités de l'ARD, des CL et des Services techniques;
- xi) mener les études et travaux nécessaires à une planification économique locale et régionale.

Les arrangements financiers et la gestion groupée des fonds à mobiliser avec le PNUD suivant les modalités de gestion canalisée seront également opérationnalisés.

3.2. La seconde étape

Elle débutera par un bilan de la première phase des 18 mois. Les activités suivantes seront également menées durant cette étape :

- i) des plans de travail annuel (2009-2011) seront élaborés ;
- ii) un système de suivi évaluation participatif sera mis en œuvre et opérationnalisé;
- iii) des activités de programmation et d'investissement sur une base triennale seront menées ;
- iv) une stratégie de prise en charge des experts sera élaborée par le PNDL (au niveau national) et l'ARD (au niveau régional) et validée avec le Gouvernement, le PNUD et le FENU;
- v) une évaluation à mi-parcours sera menée.

SECTION IV : AUTRES ACCORDS

I. ANALYSE TRANSVERSALE

Un des thèmes transversaux qui fonde le PADEL/PNDL a trait à l'effort qui sera consenti à la **réduction des disparités entre les hommes et les femmes**. Le projet recherchera activement l'implication des groupes vulnérables dans l'ensemble des activités promues. La prise en compte du genre débutera par une relecture du projet à la lumière du Document d'Orientation de la Prise en Compte du Genre préparée suite à la mission de formulation. A cet effet, le projet introduira la budgétisation par le genre dans les mécanismes de financement décentralisé afin d'impulser l'investissement vers les catégories dites marginalisées. Un pourcentage du FDÉL sera accordé pour des investissements en faveur du genre. Par ailleurs des indicateurs de performance seront appliqués afin de mesurer la capacité du milieu et ainsi de bonifier l'investissement et la participation effective des femmes dans la gestion des collectivités. Tous les comités et les cadres de concertation mis en place dans le cadre du projet devront être composés d'au moins 30% de femmes et de jeunes (les jeunes étant considérés comme des personnes âgées entre 18 et 35 ans).

Cette composante qui sera un programme conjoint du système des Nations Unies a pour but de créer un partenariat entre le PNUD, l'UNIFEM et le FENU afin d'aider les collectivités locales à assurer un développement traitant équitablement les deux sexes et à améliorer l'accès des femmes aux ressources et services au niveau local, par une planification, une programmation, et une budgétisation attentive à la problématique de l'égalité entre les deux sexes.

Trois sous composantes principales sont proposées :

- Planification et budgétisation dans les administrations locales avec pour intention d'appliquer le prisme de la sexospécificité et d'inclure des objectifs et des références ventilés par sexe et des mesures qui concourent à l'émancipation des femmes ;
- Une performance équitable avec un suivi systématique de la performance budgétaire, pour bien montrer, la situation des dépenses de l'administration locale et leur effet sur le traitement équitable des deux sexes ;
- La production de connaissances et la politique à suivre, l'accent étant mis sur l'engagement, le plaidoyer, la communication et la production de connaissances à des fins pratiques.

Un autre thème transversal important du projet porte sur la **gestion de l'environnement et la réduction de la sécurité alimentaire au niveau des collectivités locales de la région de Louga**. Pour s'assurer que l'environnement reçoive un traitement approprié, tous les investissements consentis feront l'objet d'une analyse d'impact environnemental préalable. Une fiche d'analyse simplifiée sera développée et utilisée lors de la prise des décisions pour les investissements annuels. Une Charte de l'environnement sera rédigée et adoptée au niveau de la région de Louga et servira de guide au DEL. Un effort particulier sera fait pour identifier des activités économiques axées sur une gestion durable des ressources naturelles et de la sécurité alimentaire.

La promotion des **nouvelles technologies de l'information et de la communication** constitue le troisième enjeu transversal majeur du présent projet. Outre la conclusion d'un partenariat particulier avec le CRDI et Alcatel à travers le PADMIR pour le développement de produits susceptibles d'être utilisés par les CL en vue d'améliorer leur gestion budgétaire, le projet prévoit plusieurs activités à base de NTIC afin d'accroître la compétitivité des acteurs

économiques et une meilleure gestion de leurs opérations. Ces activités qui seront capitalisées à l'échelle nationale tourneront autour de trois axes qui seront développés avec l'appui de l'agence de l'informatique de l'État (ADIE) et les partenaires que sont le CRDI, Alcatel, la SONATEL, etc.

En effet, dans le cadre des engagements et de l'agenda de Tunis du SMSI, l'accès généralisé aux TIC par les collectivités locales d'Afrique pour stimuler leur développement économique et social a constitué une des recommandations fondamentales du SMSI. Ainsi, dans le nouveau contexte du projet "TIC au service de la Gouvernance Locale" qui trouve son enracinement dans le PNDL, un accent tout particulier sera mis dans le développement de contenus suivant trois (3) axes :

- l'informatisation de l'Etat civil pour le déploiement d'un système fiable d'identification des personnes physiques ;
- La mise en œuvre d'un système d'information géographique (SIG) pour faciliter la gestion du foncier dans les communes et communautés rurales ;
- Le déploiement d'outils informatiques pour faciliter la gestion budgétaire et financière des collectivités locales.

Ces contenus trouveront un terrain d'application à travers la mise en œuvre du projet d'extension de l'intranet gouvernemental dans les 35 capitales départementales sous l'égide de l'ADIE.

II. PARTENARIATS STRATEGIQUES DU PROJET

2.1. Le FENU et le PNUD

Ils sont les deux principaux partenaires financiers (avec le Gouvernement) du PADEL/PNDL. Avec derrière eux une longue tradition de collaboration, le FENU et le PNUD pourront profiter du prochain PADEL/PNDL pour harmoniser davantage leur collaboration sous forme de feuilles de route partagées, de missions d'évaluation conjointe et d'une démarche de réflexion stratégique commune des thématiques qui leur sont propres (l'appui au développement local, la gouvernance territoriale, le renforcement de capacité, le financement du développement local, la gestion des partenariats).

2.2. La Banque mondiale.

La BM est le principal bailleur du PNDL à travers son Projet de Développement Local Participatif. Même si la BM ne contribue pas directement au PADEL/PNDL, une collaboration étroite demeure incontournable et devrait se concrétiser par un Partenariat en bonne et due forme ou tout au moins un accord de collaboration dans le cadre de l'appui au PNDL. Cet accord aurait l'avantage à être élargi à l'ensemble des autres partenaires actifs dans le Sous-comité des bailleurs sur la décentralisation afin d'accélérer leur entrée dans le PNDL et d'harmoniser leur collaboration avec celui-ci et avec le gouvernement.

2.3. L'Union européenne

Dans le cadre de la mise en œuvre du PADMIR, le FENU/PNUD a établi un partenariat fort intéressant avec l'UE sous forme de financement parallèle dans le cadre du PSIDEL financé

dans le 8è FED. Même si les financements issus de ce partenariat n'ont pas été gérés par le FENU ou le PNUD, ils auront permis de massifier les infrastructures au niveau des deux zones du PADMIR. Cet impact non négligeable a beaucoup contribué à l'effort en vue d'atteindre les objectifs du millénaire. Il serait souhaitable de réfléchir avec l'UE en vue du renouvellement de ce partenariat dans un secteur encore nouveau qui intéresse aussi bien le FENU/PNUD que l'UE. L'expérience de cette dernière en appui au développement régional, notamment au Mali et au Sénégal, pourrait alimenter cette réflexion.

2.4. La Coopération allemande

Négocié sous l'égide du PNDL en 2007, un accord de partenariat lie le PNUD/FENU et la Coopération allemande afin de renforcer la collaboration entre les trois parties notamment pour accélérer l'harmonisation de leurs interventions en appui au développement conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Déjà solidement installé, ce partenariat est à même d'identifier des activités conjointes qui pourraient rapidement attirer d'autres partenaires en vue de l'atteinte rapide des objectifs que les uns et les autres se sont fixés.

2.5. La Coopération Luxembourgeoise

Il a été initié en 2002 au moment où la Coopération luxembourgeoise acceptait de s'impliquer activement dans le sous projet « Gouvernance économique locale » du PADMIR avec comme objectif la relance d'une dynamique économique locale autour de la démarche ÉCOLOC à Kébémér. Cette collaboration a pris un nouvel essor en 2006 au moment où le Luxembourg élaborait son prochain cycle de financement. Le nouveau programme luxembourgeois intervient dans les trois régions du Nord, dont celle de Louga et privilégie un appui aux services déconcentrés de l'État et les Comités départementaux de développement.

2.6. La Coopération espagnole

Récemment installée au Sénégal, la Coopération espagnole privilégie la démarche de coopération décentralisée entre les villes et les régions espagnoles et les collectivités locales sénégalaises. Encore en cours d'élaboration, le programme espagnol offre des possibilités de collaboration prometteuse dans le cadre du développement économique régional.

2.7. ART-GOLD

L'Initiative ART (Appui aux Réseaux Territoriaux et thématiques de coopération au développement humain) est né en 2004 et soutient un nouveau type de multilatéralisme par lequel le Système des Nations Unies collabore avec les gouvernements, privilégiant la participation active des collectivités et des acteurs territoriaux du Nord et du Sud dans la poursuite des OMD. Coordonné par le Centre Innovative Partnerships du PNUD de Genève ART est actuellement en préparation de son programme-cadre sénégalais pour la Gouvernance et le Développement Local (connu sous le sigle ART-GOLD).

2.8. Partenariats envisagés avec les projets

N°1 : Élaboration d'outils de Développement économique local et d'aménagement du territoire en complémentarité avec les autres partenaires financiers

Le PADEL/PNDL cherchera à établir une complémentarité avec d'autres partenaires (comme la GTZ, avec laquelle un Accord de partenariat a été signé en 2007) tant au niveau national qu'à celui de Louga ou d'autres régions afin de financer et de réaliser, en collaboration, des activités visant à identifier et adapter les outils issus de l'aménagement du territoire (schéma régional d'aménagement, contractualisation, intercommunalité, plan d'action économique, cadre et foras de concertation économique) pour les mettre à contribution au service du développement économique local et régional. Il s'agit d'aider les CL à prendre en compte la dimension spatiale du développement économique local, principalement en ce qui concerne la gestion des ressources naturelles et les questions liées à l'environnement. L'appui de la Coopération canadienne sera recherché compte tenu de son intérêt pour les outils d'aménagement et de développement économique dans l'axe de la Grande-Côte.

N° 2: Partenariat avec l'initiative des Villages du Millénaire

Le PADEL/PNDL cherchera à concrétiser ses relations avec l'initiative des Villages du Millénaire présentement en cours dans l'ensemble des villages de la Communauté rurale de LEONA dans le Département de Louga. Le village de POTOU a été retenu comme noyau central du dispositif d'appui. Dans la mesure où cette zone regroupe à la fois des activités de pêche et agriculture, des activités qui sont menacées par la dégradation des conditions environnementales (progression des dunes, pollution de la nappe phréatique, salinisation des sols), il est suggéré que l'accent soit mis sur la gestion et la valorisation des ressources naturelles dans une perspective de durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables. Cela implique un renforcement du secteur privé productif en accord avec la démarche de coproduction. Grâce à l'initiative des Villages du Millénaire, les communautés de cette zone disposeront d'un paquet d'outils sur les techniques agricoles et agro-forestières appropriées, les nouvelles technologies en matière d'eau, des facilités de crédit pour la création de petites entreprises agricoles. En retour le PADEL/PNDL dispose, suite à l'expérience du PADMIR et dans le cadre de son association avec le PNDL et avec d'autres partenaires d'une expertise et d'un savoir-faire pour ce qui est de la formulation participative de projets, la recherche-action, l'exécution de financement. Il est envisagé que sur cette zone, une collaboration « win-win » soit établie permettant de capitaliser sur les ressources des deux organisations et afin d'éviter les duplications.

N° 3 : Partenariat élargi sur la promotion de la place des femmes dans le développement économique local

Le PDL/PNDL cherchera à établir un partenariat élargi avec d'autres PTF et les ministères et agences nationales directement concernés afin de s'assurer d'une revalorisation significative de la place des femmes dans le développement économique local.

Le partenariat s'articulera autour des points forts suivants : **i)** une réflexion approfondie sur la contribution réelle et potentiel des femmes à l'économie locale ; **ii)** les possibilités d'initier localement un programme de budgétisation sensible au genre afin de sensibiliser les CL à l'importance d'une telle mesure ; **iii)** le développement d'indicateurs permettant de suivre les progrès réalisés dans la promotion de la place des femmes dans l'économie locale ; **iv)** la mise en place d'un plan d'action spécifique à l'entrepreneuriat féminin au plan local ; **v)** une réflexion et des mesures favorisant l'entrée des femmes dans les instances de planification et de concertation économique locale et régionale. Au travers le partenariat avec le programme de « Renforcement du pouvoir économique de la région de Louga à travers une Décentralisation Participative axée sur l'égalité de genre », le PADEL/PNDL recherchera l'implication des populations dans les choix concernant les décisions d'investissement devant bénéficier aux communautés suivant l'expérience de UNIFEM en matière de Budgétisation sensible genre au niveau central et local. Le programme aura aussi comme partenaires privilégiés, la Primature le ministère de la décentralisation et ses différentes entités ainsi que le ministère de la Famille dont l'implication sera axée sur la garantie le respect des engagements pris par l'état du Sénégal en faveur de l'égalité de genre, condition indispensable à l'atteinte des OMD. Sa mise en œuvre devrait nous permettre de tester de

façon pilote la Stratégie Nationale d'équité et d'égalité de Genre, document d'orientation politique qui fait un diagnostic sans complaisance de l'ensemble des contraintes auxquelles les femmes font face dans les différents secteurs et propose des solutions appropriées. Les axes d'intervention du programme sont : **i)** appui à la formulation et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement économique ; **ii)** appui au développement économique local et régional de Louga soucieux de l'égalité de genre ; **iii)** promouvoir un développement local soucieux de l'égalité des sexes. Le cadre logique dudit programme est présenté en annexe.

N°4 : Appui aux services déconcentrés de l'État en collaboration avec d'autres partenaires

Le PADEL/PNDL cherchera à établir une complémentarité avec d'autres partenaires œuvrant à Louga ou sur l'axe du Nord afin de financer et de réaliser des activités d'appui à l'endroit des services déconcentrés afin qu'ils puissent participer pleinement au développement local dans un cadre régional. Plusieurs actions de collaboration sont envisagées avec la Coopération luxembourgeoise principalement en appui au renforcement des capacités des services déconcentrés de l'État dont la contribution à la démarche de développement local a jusqu'ici été réduite à cause de difficultés d'articulation avec les CL qui hésitent à recourir à leurs services. Pourtant, il ne saurait y avoir de décentralisation économique sans une déconcentration effective.

N°5: Partenariat sur le renforcement des capacités économiques des collectivités et des élus locaux

Le PADEL/PNDL cherchera à renforcer sa collaboration avec les associations sénégalaises d'élus locaux et les autres organisations intéressées par le développement économique local (Partenariat pour le développement municipal, Cités et Gouvernements Unis d'Afrique, *Cities Alliance*) pour élaborer et mettre en œuvre des activités visant à renforcer les capacités des élus et responsables dans tous les aspects du Développement économique local et régional : **i)** conduite d'études et de diagnostics économiques territoriaux ; **ii)** les outils du DÉL dans une perspective d'aménagement régional du territoire ; **iii)** conduite d'initiatives telles ÉCOLOC, SAFIC et autres méthodologies ; **iv)** familiarisation avec la démarche de dialogue politique et de promotion économique ; **v)** conduite des démarches de concertation économique sur une base locale et régionale ; **vi)** prise en compte des questions transversales (femmes, ressources naturelles et environnement, TIC).

N° 6 : Partenariat sur le renforcement du secteur privé à travers l'établissement de Plates formes de services partagés

La modernisation du secteur privé en région ne peut être le résultat d'un seul projet ou d'un seul programme. Cet objectif ne peut être réalisé que si elle s'appuie sur les infrastructures économiques déjà en place dans un territoire donné. Ce sont ces infrastructures qui sont les premiers demandeurs d'opérateurs privés formés aux techniques modernes. L'ensemble des PTF intervenant dans la région de Louga, même ceux qui n'interviennent pas dans le secteur particulier du PNDL devront être mis à contribution. L'ARD mais aussi, les organisations de producteurs, les Chambres de commerce et les associations d'élus devront être impliqués dans ce projet.

N° 7 : Partenariat pour l'établissement d'un système de suivi participatif par les acteurs locaux

À terme le Sénégal devrait pouvoir compter sur la contribution d'un Observatoire du développement économique local et régional couvrant l'ensemble du pays et constituant un rouage important de ses programmes de lutte à la pauvreté, d'aménagement du territoire, de développement économique et régional.

Pour qu'un tel Observatoire fasse une contribution réelle au développement territorial, il importe d'y associer les acteurs locaux du développement pour que l'Observatoire échappe aux contraintes d'un statut exclusivement gouvernemental ou sectoriel (décentralisation, collectivités locales, communes). L'expérience de SSP proposé dans le cadre de la région de Louga constitue un premier pas dans cette direction et devrait pouvoir compter à ce titre sur l'appui d'un partenaire et du PNDL.

N° 8 : Partenariat élargi pour ne meilleure utilisation des TIC dans le développement économique local

Les acteurs du développement économique local et régional, tant les acteurs privés (société civile, opérateurs) que public (CL, élus, agences) doivent pouvoir accès aux nouveaux outils de communication et d'information que sont les TIC. Jusqu'ici les TIC ont surtout été réservés aux acteurs nationaux et peu d'attention a été consacrée au niveau local. Le PADEL/PNDP cherchera à relancer son partenariat avec le CRDI et ALCATEL afin de lui adjoindre d'autres membres et redéfinir, en collaboration avec les acteurs locaux, ses missions et les produits qu'il pourra mettre à leur disposition.

N° 9 : Appui au renforcement des ARD et particulièrement de l'ARD de Louga

De nombreux partenaires sont présents dans la zone de Louga (les trois départements) et l'une des premières tâches de l'ARD sera de procéder à un recensement et à établir une plate-forme de collaboration entre ces partenaires. D'autre part, l'une des spécificités de la région est l'importance qui joue la diaspora, notamment pour ce qui est des envois monétaires. Mal connus, ces derniers demeurent peu canalisés vers les secteurs productifs. La coopération décentralisée est aussi appelée à jouer un rôle important dans la région. Le PADEL/PNDL cherchera à définir un partenariat avec la Direction de la Coopération décentralisée et ART-GOLD dont l'une des expertises consiste précisément à établir des plates formes permettant une utilisation cohérente de la coopération décentralisée dans une optique de coproduction.

N° 10 : Partenariat soutenu avec le projet d'appui à la lettre de politique sectorielle de la micro finance (PA-LPS)

Le PADEL/PNDL cherchera à établir un partenariat avec le projet d'appui à la lettre de politique sectorielle de la micro finance (PA-LPS) initié par le gouvernement et appuyé par le FENU, la Coopération canadienne et la Coopération Belge. Une synergie d'action sera développée dans la région de Louga pour l'appui et l'accompagnement des IMF dans leur partenariat avec les collectivités locales pour le financement du développement économique local.

ANNEXES

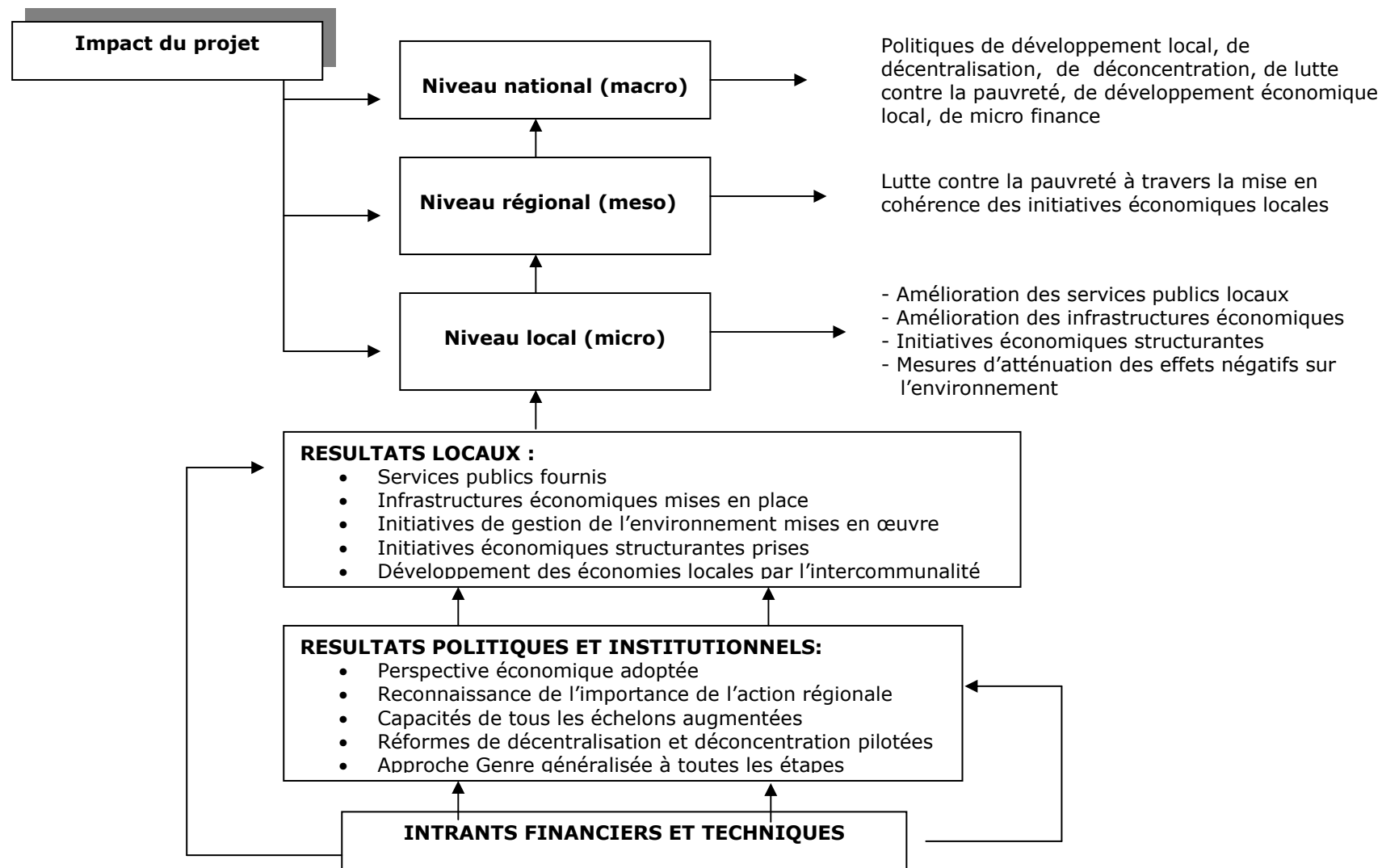
		PAGE
Annexe 1	PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES	39
Annexe 2	APPROCHE DU PROJET PADEL/PNDL ET STRATÉGIES	40
Annexe 3	ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DU PNDL	41
Annexe 4	CONCORDANCE ENTRE LE PADEL/PNDL, PNDL ET PPD	42
Annexe 5	MODE DE REPARTITION DU FONDS D'INVESTISSEMENT	43
Annexe 6	CIRCUIT FINANCIER	45
Annexe 7	MANUEL PROCEDURES DU FDL DU PNDL (Extraits)	46
Annexe 8	INDICATEURS DE RENDEMENT (ESQUISSE)	49
Annexe 9	TERMES DE RÉFÉRENCES DU PERSONNEL	52
Annexe 10	CADRE LOGIQUE PROJET « RENFORCEMENT DU POUVOIR ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION DE LOUGA À TRAVERS UNE DÉCENTRALISATION PARTICIPATIVE AXÉE SUR L'ÉGALITÉ DE GENRE »	59
Annexe 11	MATRICES DES RÉSULTATS ATTENDUS UNDAF 2007-2011	63
Annexe 12	ARCHITECTURE ET DÉMARCHE DU SAFIC	65
Annexe 13	LE DISPOSITIF DE LA DÉCENTRALISATION AU SÉNÉGAL	66
Annexe 14	LISTE DES TEXTES LÉGAUX EN LIEN AVEC LE PROJET	74
Annexe 15	MEMORANDUM D'ACCORD (MOU) ENTRE AGENCES SNU	75
Annexe 16	LETTRE D'ACCORD ENTRE DONATEURS ET AGENT ADMINISTRATIF	82

ANNEXE 1 : PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES

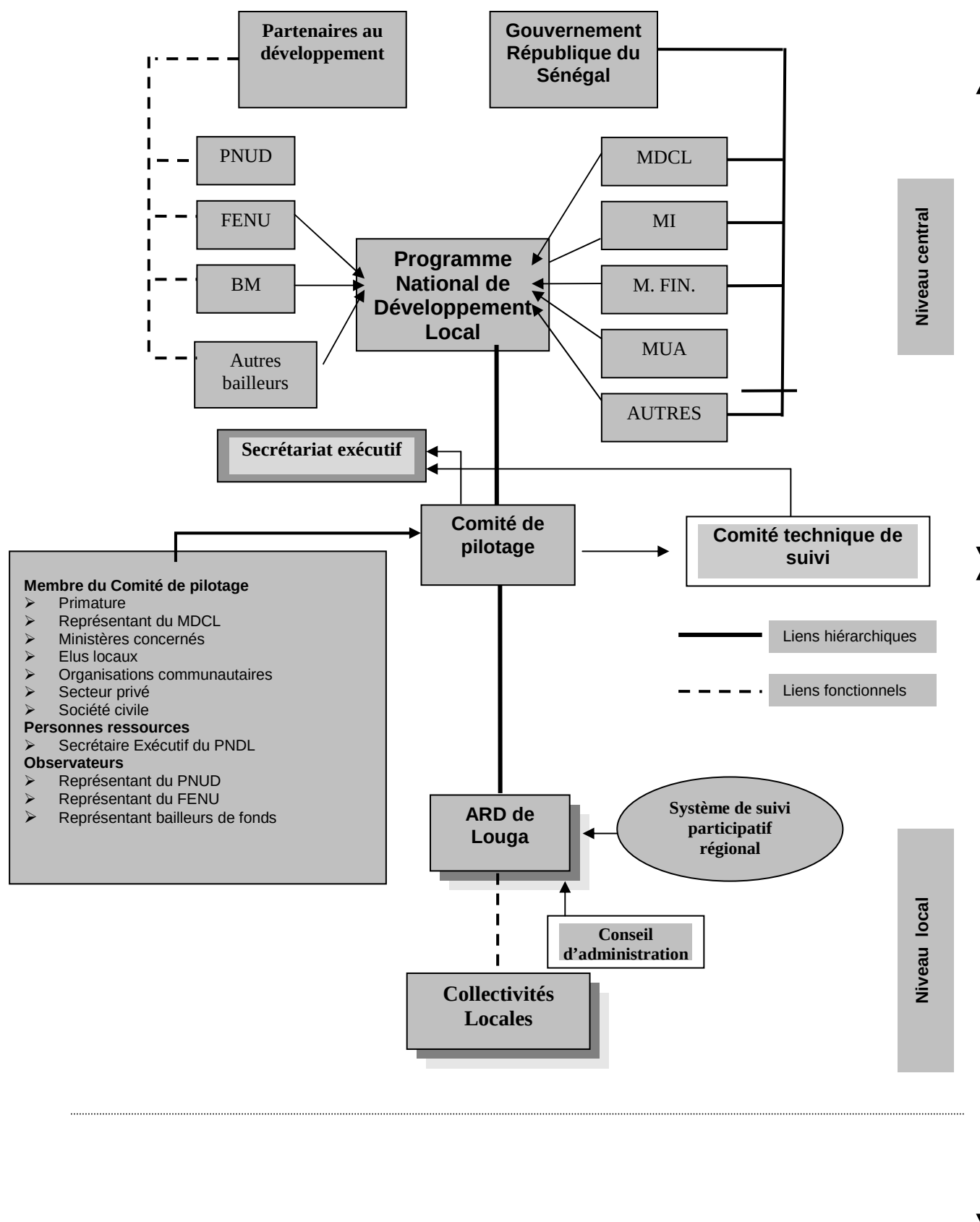
Indicateurs de conjoncture						2005	2006 (e)
Population (en millions)						10,028	10,4
PNB/habitant (FCFA)						379 297	-
Taux de croissance du PIB réel						2,1 %	5,3%
PIB à prix courant (MDS. CFA)						4802,9	5261,5
PIB à prix constant (MDS. FCFA)						4658,7	5064,7
Exportations Biens et services (FOB)						1258,4	1285,9
Importations Biens et services (FOB)						1 994,1	2226
Indicateurs sociaux						2005	
Espérance de vie (années) :						54	
Taux de mortalité infanto-juvénile :						121	
aux de mortalité maternelle (0/00)						401	
Taux de malnutrition (moins de 5 ans) :						17	
Taux brut de scolarisation :						82,5%	
Budget éducation (% B. Total)						25%	
Budget Santé (% B. Total)						9%	
Taux desserte en Eau (litres./hbts/jours)						Nd	
Taux d'électrification national						31%	
Taux d'électrification rural						8%	
Taux d'électrification urbain						60%	
Années	1980	1985	1990	1995	2000	2004	2005
IDH	0,332	0,359	0,382	0,398	0,416	0,437	0,458

*Source : PNUD Sénégal, Unité de Politique et d'Analyse Stratégique, Note de stratégie, novembre 2006
(e) estimée*

ANNEXE 2: APPROCHE DU PROJET PADEL/PNDL ET STRATÉGIES



ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DU PNDL



ANNEXE 4 : CONCORDANCE ENTRE LE PADEL/PNDL, PNDL ET PPDL

Axes d'intervention du PADEL/PNDL	Principales composantes du PADEL/PNDL	Principales composantes du PNDL	Principales composantes du PPDL
Axe 1 : Appui à la stratégie nationale de développement des économies locales	Composante 1 : Appui à la politique de décentralisation et de déconcentration en vue de la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement économique local et régional Composante 3 : Renforcement des capacités des acteurs locaux pour le développement économique (dans sa dimension nationale) Composante 4 : Coordination, Suivi-Évaluation et Communication	Composante 1 : Appui aux politiques de décentralisation, de déconcentration et de développement local participatif Composante 3 : Appui technique et renforcement des capacités Composante 4 : La coordination et la gestion du programme	Composante 1 : Appui aux politiques de décentralisation, de déconcentration et de développement local participatif Composante 3 : Renforcement des capacités pour la décentralisation, la déconcentration et le développement local participatif Composante 4 : Coordination et communication; suivi-évaluation; gestion environnementale et sociale
Axe 2 : Appui au développement économique local et régional de Louga	Composante 2 : Financement du développement économique local et régional de la Région de Louga Composante 3 : Renforcement des capacités des acteurs locaux pour le développement économique local (au niveau de la zone de Louga) Composante 4 : Coordination, Suivi-Évaluation et Communication (dans la mesure où cela concerne spécifiquement la zone de Louga)	Composante 2 : Le financement du développement local	Composante 2 : Le financement du développement local

ANNEXE 5 : MODE DE REPARTITION DU FONDS D'INVESTISSEMENT

Critères d'allocation

Une formule de répartition transparente des fonds doit être mise en place dès la première année d'exécution du PADEL/PNDL. Elle devra être discutée et comprise par les collectivités locales concernées en s'inspirant des leçons tirées dans la mise en œuvre du PADMIR. Il s'agira de proposer des critères réalistes et non sujets à des interprétations.

Les critères proposés devront tenir compte des disparités de développement et de la nécessité de stimuler la performance fiscale des CR participant au projet. Au démarrage, la formule suivante sera utilisée :

- une dotation forfaitaire de 5 000\$ par CL
- critère 1 : nombre d'habitants par collectivité :
- critère 2 : potentialités et performances financières
- critère 3 : niveau d'équipement
- critère 4 : niveau de pauvreté de la collectivité locale.

L'importance relative de chaque critère sera discutée en début de projet et révisée en mi-parcours. La mission de formulation recommande cependant que le critère 2 regroupe environ 40 % des ressources disponibles. Il faudra aussi tenir compte du dynamisme des milieux économiques locaux, de la présence de partenaires et du potentiel des zones.

Guichets de financement

La question des guichets de financement et de la répartition des sommes allouées devra être revue par les techniciens du Programme d'appui à la lettre de politique sectorielle de micro-finance qui apprécieront ou non de poursuivre l'expérience du PADMIR dans ce secteur. En effet l'expérience menée par le PADMIR à Kaffrine et Kébémér a confirmé qu'en concentrant l'essentiel de l'appui aux IMF vers un appui aux groupes communautaires dans la promotion des AGR, des résultats intéressants pouvaient être atteints. Cependant cette approche de « faire faire » devra être consolidée dans une démarche plus soutenue vers la création de richesses à travers des entrepreneurs individuels et des groupements d'affaires organisés en entreprises.

Quatre guichets sont proposés ici, sans fournir de détails quant aux pourcentages respectifs des fonds qui leur seront alloués, pour satisfaire les différentes composantes de la stratégie régionale de développement des économies locales basée sur le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage, la promotion de l'intercommunalité, et la création de richesses locales :

- guichet 1 : fonds de réalisation des infrastructures économiques (GIS)
- guichet 2 : fonds de renforcement des capacités (GRC):
- guichet 3 : fonds incitatif à l'intercommunalité (GIC)
- guichet 4 : fonds d'appui à la promotion du secteur privé local (GSP).

Le GIS financera chacune des CL dans la réalisation d'infrastructures économiques de proximité inscrites dans le PIL à la suite du diagnostic et du plan d'action élaboré à partir de la démarche et des outils SAFIC.

Le guichet GRC est destiné à appuyer les différents acteurs notamment : **i)** les CL dans la réalisation des plans d'actions institutionnels, financiers, économiques ; **ii)** l'ARD dans la mise en œuvre du PTA dans son volet appui à l'économie locale ; **iii)** la société civile dans la formation aux principes de bonne gouvernance et aux mécanismes de contrôle de l'action publique ; **iv)** le secteur privé dans le renforcement des capacités institutionnelles et l'accompagnement des projets.

Le GIC intervient en appui aux projets intercommunautaires initiés dans le cadre des groupements d'intérêt communautaires ou des groupements mixtes.

Le GSP appuie la promotion des initiatives privées dans le cadre d'un partenariat public privé entre les collectivités locales de la Région et les IMF.

Modalités

Le guichet GIS sera financé par les ressources du FENU, les fonds de transferts de l'État, et les fonds de contrepartie des CL. Le guichet GSP sera financé par le FENU et les contributions des groupements d'affaires et de producteurs et logé dans une structure IMF ou toute autre institution bancaire de la place. Ce guichet devra faire l'objet d'une négociation entre les collectivités locales et les IMF en vue de promouvoir le secteur privé local.

Il est utile de s'inspirer des expériences menées par le PADMIR à Kaffrine et Kébémér avec les IMF dont l'essentiel des activités a servi à appuyer les groupements communautaires dans la promotion des AGR. Cette approche doit être consolidée en faveur d'une démarche plus soutenue vers la création de richesses qui met en pole position des entrepreneurs individuels ou des groupements d'affaires organisés en société. Cette nouvelle approche du PADEL/PNDL propose de lever un certain nombre de contraintes et d'obstacles préjudiciables à l'émergence d'un secteur privé local dynamique: i) la faiblesse des dispositifs d'appui conseil ; ii) le faible esprit d'entrepreneurship ; iii) la faiblesse des montants octroyés par les IMF ; iv) l'insuffisance des lignes de financement ; v) le coût élevé du crédit

Une attention particulière doit être accordée aux délais de mise en place du FDÉL et aux modalités de gestion des ressources.

Pour chacun des guichets et des financements accordés des seuils minima et des cibles devront être précisées pour encourager les initiatives en provenance de femmes ou de groupements féminins. Une stratégie et un plan d'action devront être formés avant que les différents guichets puissent opérer.

ANNEXE 6 : CIRCUIT FINANCIER

Structures et mécanismes de gestion du FDÉL

Le PADEL/PNDL tout en capitalisant l'approche budgétaire initiée par le PADMIR dans les départements de Kaffrine et Kébémér devra autant que possible se conformer aux mécanismes et procédures de financement mis en œuvre par le PNDL.

♦ Au niveau central

Le FENU signe une convention de partenariat avec le Gouvernement du Sénégal qui définit les modalités d'exécution des PADEL/PNDL retenues d'accord entre les parties.

Un compte spécial est ouvert à la BCEAO, sur lequel les ressources du FDÉL seront déposées. Ce compte sera alimenté par virements du bureau du PNUD de Dakar sur instructions du siège du FENU à New York, selon les dispositions d'une convention d'exécution du FDÉL à conclure entre le FENU et le Trésor dans le trimestre suivant l'approbation du programme par le Gouvernement Sénégalais.

♦ Au niveau local

L'ARD et le Service départemental du Trésor agiront comme agences d'intermédiation et devront accompagner les CL dans la mise en œuvre du FDÉL.

Les services du Trésor alimentent le compte de l'Agence Régionale de développement devenue Établissement public avec un Agent Comptable Particulier nommé par le Ministère de l'Économie et des Finances.

L'ARD signe un protocole avec les collectivités locales bénéficiaires sur la base des montants qui leurs sont alloués par le FDÉL.

Les CL mobilisent les ressources du FDÉL sur la base des droits de tirage qui leurs sont accordés et procèdent à l'exécution des dépenses conformément aux normes de la comptabilité publique et aux procédures de passation des marchés.

Les lignes budgétaires confiées à l'UNOPS et relatives notamment aux dépenses de fonctionnement du PADEL/PNDL devront faire l'objet d'un arrangement particulier entre le FENU et le PNDL.

Les modalités de mise à disposition des ressources du FDÉL au profit des autres bénéficiaires que sont les OCB et les organismes du secteur privé devront faire l'objet d'un arrangement particulier entre le FENU et le PNDL.

Toutefois, les collectivités locales et le Trésor public qui sont destinataires des ressources des guichets GEL et GIC devront tirer parti des avantages qu'offre ce mécanisme budgétaire pour améliorer leurs méthodes de gestion et circonscrire les difficultés qui ont été notées dans la mise en œuvre du FDÉL, à savoir 1) des lenteurs notées dans le cycle et les procédures de financement du FDÉL et 2) des retards constatés dans le niveau d'exécution des infrastructures.

ANNEXE 7 : MANUEL PROCEDURES FINANCIERES DU FDL DU PNDL (Extraits)

Le Protocole d'accord entre le Programme national de Développement local (PNDL) et la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT) relatif à la gestion du Fonds de Développement local (FDL) stipule, en son préambule, que « la mise en œuvre du FDL est confiée à la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor à travers son réseau de comptables publics qui assurent de par leur statut, les fonctions de receveur des collectivités ». Ledit protocole précise, par ailleurs, que les investissements et opérations éligibles sont exécutés exclusivement selon les règles de la comptabilité publique.

Les opérations du FDL sont exécutées suivant les principes, règles et procédures de la comptabilité publique, mais l'importance et l'originalité du Programme justifie une codification précise des procédures et des actions. Aussi, le souci est-il de mettre à la disposition des différents acteurs, et en particulier des agents d'exécution des opérations afférentes aux projets agréés, un guide pratique contenant des indications claires et précises sur les opérations et tâches à réaliser à chaque stade.

Les principes généraux d'exécution des opérations : **i)** l'exécution des opérations éligibles au FDL suit les règles de la comptabilité publique ; Il s'agit dès lors d'un simple rappel des dispositions applicables; **ii)** le principe de base de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable est maintenu : le premier liquide et prescrit le recouvrement des recettes, engage, liquide et ordonnance les dépenses alors que le second (receveur qui est le comptable direct du Trésor de la localité) recouvre les recettes, paie les dépenses, exécute les opérations de trésorerie et tient la comptabilité des deniers et des valeurs; **iii)** l'ordonnateur doit se faire accréditer chez le comptable ainsi que l'ordonnateur délégué dûment habilité (par arrêté) et le comptable doit en faire de même auprès de l'ordonnateur; **iv)** les opérations sont décrites suivant les procédures et sur les supports comptables (livres journaux notamment) en vigueur.

Les comptes bancaires spéciaux sont ouverts (à raison d'un compte pour l'ensemble des collectivités locales d'un département) et les livres journaux sont spécialisés (il est ouvert un livre journal de recettes par banque spécial et un livre journal de dépenses par banque spécial pour le suivi des opérations du PNDL). Toutefois, lorsque dans le même département, deux comptables différents sont chargés de la gestion des collectivités locales (cas d'une RPM et d'une TPR), il est ouvert un compte bancaire spécial pour chaque receveur pour les collectivités locales de son ressort.

L'exécution administrative et financière porte sur les opérations de recettes, les opérations de dépenses et les opérations particulières de clôture de la convention de financement. Elle implique à la fois les services de l'ordonnateur (phase administrative) que ceux du receveur rural (phase comptable) mais fait intervenir aussi, à certains stades, d'autres acteurs.

Les opérations de recettes réalisées dans le cadre du FDL sont les suivantes : **i)** le versement de la contrepartie de la collectivité locale au PNDL ; **ii)** le versement de la contribution des populations ; **iii)** le versement des concours du PNDL. Le processus de versement des concours du PNDL à la collectivité locale peut être décomposé en cinq (5) étapes que sont : les demandes d'alimentation, le contrôle et la transmission des requêtes, le traitement des requêtes, le virement des fonds et la réception/comptabilisation des fonds. Toutefois, la mobilisation des ressources au titre des concours du PNDL pour le financement d'une convention peut se faire en un seul versement suivant la procédure décrite dans le tableau ci après :

Opération ou Tâche	Acteur	Modalités de mise en œuvre	Observations
1 : Formulation de la demande	Receveur de la CL	Envoi d'une requête au Directeur de l'ARD avec indication du numéro de compte bancaire spécial du PNDL	Dès qu'il a versé la contrepartie de la CL
-			
2: Traitement des requêtes	Directeur ARD	Transmission de la requête au SE/PNDL avec indication du numéro du compte bancaire spécial PNDL et des informations nécessaires sur les micro-projets.	5 jours au maximum
	SE/PNDL	- demande à DDI de virer les sommes en indiquant le compte PNDL du receveur	5 jours au maximum
3 : Virement des fonds	DDI	- Virement de la somme demandée du compte PNDL ouvert à la CNCAS vers le compte bancaire PNDL du receveur indiqué dans la demande du SE du PNDL - information du SE du PNDL et du DGCPT	
4 : Constatation de la réception des fonds dans la comptabilité	Receveur de la CL	- Constatation de la recette sur journal de recettes par banque PNDL; - information du Directeur de l'ARD et de l'ordonnateur (Sur la base de son relevé bancaire et de l'information reçue du DGCPT)	Dès réception du relevé de la banque et de la copie de la demande de virement adressée à la Banque par la DDI

La clôture de la convention de financement a lieu deux mois, au plus tard, après la réception définitive du dernier micro - projet identifié dans la convention de financement. Dès lors commencent les opérations de clôture de la convention. Les opérations sont résumées dans le tableau suivant :

Opération ou tâche	Acteur	Modalités de mise en œuvre
1 : Notification des dépenses	Receveur de la CL	Etablissement et envoi, au Directeur de l'ARD, d'un relevé récapitulatif des dépenses payées au titre des différents projets, objet de chacune des conventions de financement exécutées. Ces dépenses sont, toutefois, regroupées par micro – projets
2 : Contrôle des dépenses	Directeur de l'ARD	- Confrontation des montants des dépenses avec celui des conventions ; - information, par courrier, de l'ordonnateur.
3 : Demande de confirmation de reliquat et d'établissement d'attestation	Ordonnateur de la CL	Saisine du receveur d'une demande : - de confirmation de reliquat ; - et d'établissement d'une attestation indiquant par chapitres et articles budgétaires les crédits disponibles en vue d'une délibération de virement de crédits ; - le receveur élabore un certificat financier.
4 : Etablissement d'accord de rétrocession	ARD/SEP	-vérifications nécessaires ; -établissement de l'attestation - envoi à l'ordonnateur et au receveur
5 : Préparation du virement de crédits	Ordonnateur de la CL	Préparation du projet de délibération et du rapport de présentation, sur la base du courrier du directeur de l'ARD et de l'attestation du Receveur
6 : Adoption et approbation du virement de crédit 6-1 : Adoption 6-2 : Approbation	Organe délibérant Représentant de l'Etat	<i>Discussions et vote, le cas échéant, en session extraordinaire</i> <i>Prise d'un arrêté d'approbation</i>
7 : Notification de l'arrêté d'approbation du virement de crédit au receveur de la CL	Représentant de l'Etat (ou ordonnateur)	Transmission par courrier de la délibération du Conseil et de l'arrêté d'approbation pour prise en compte
4-8 : Virement de crédit	Ordonnateur et receveur de la CL	Procédure de mobilisation des ressources pour la réalisation d'autres micro projets.

ANNEXE 8 : INDICATEURS DE RENDEMENT (ESQUISSE)

Composante 1 : Appui à la réforme du cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation dans une perspective de développement économique		
Sous-produit 1.1 : Le cadre juridique, administratif, institutionnel et organisationnel de la décentralisation est réformé pour tenir compte des exigences d'un développement économique local participatif et efficace.		
Activité 1.1.1	Les réformes réalisées suite aux travaux des AGEX tiennent compte du développement économique	• Les compétences en matière de DEL sont revues • Les exigences du DEL sont prises en compte dans chaque réforme institutionnelle • Les compétences de la Collectivité Région sont revues • Prise en charge financière progressive de l'expert national
Activité 1.1.2	Mise à jour du cadre régissant l'aménagement du territoire et la planification	• Les relations entre Aménagement du territoire et DEL sont revues et précisées
Activité 1.1.3	Prise en compte de la dimension genre dans les réformes du cadre de la décentralisation et du développement économique local	• Des spécialistes du DÉ sont formés à la problématique genre • Guide pratique est produit • Indicateurs sexo-spécifiques sont identifiés
Sous-produit 1.2 : Les Collectivités locales disposent des outils et des ressources leur permettant de jouer un rôle actif en faveur du développement économique.		
Activité 1.2.1	Analyse financière, institutionnelle et économique des CL	• Des analyses SAFIC sont produites pour les 3 départements • Une analyse SAFIC régional est produite et discutée
Activité 1.2.1	Programme de renforcement financier des CL par des contrats d'amélioration des finances locales	• Les critères d'allocation des ressources de l'Etat revues pour prendre en compte les exigences du DEL
Activité 1.2.3	Evaluation de la réforme de la fiscalité locale et adoption de nouvelles mesures suite à celles prises en 2003 (en collaboration avec les associations d'élus	• Mise en place d'une nouvelle fiscalité locale et d'une assiette fiscale adaptée • Les associations d'élus font des propositions de réforme de la fiscalité locale
Activité 1.2.4	Appropriation par les acteurs territoriaux des principaux outils de développement économique local et régional	• Guide pratique de l'intercommunalité est élaboré • Sessions de formation au développement économique
Activité 1.2.5	Mise à la disposition des acteurs de la région de Louga d'un schéma régional d'aménagement et des outils issus de l'Aménagement du territoire	• SRAT est révisé et négocié • Structure d'application du SRAT est mise en place • Cadre de planification stratégique de la région est négocié et mis en place • Nombre de diagnostics territoriaux produits, etc.,
Composante 2 : Financement du développement économique local dans un cadre régional (Louga)		
Sous-produit 2.1 : Des infrastructures et des activités économiques d'envergure locale et régionale conduites par des acteurs locaux sont financées.		
Activité 2.1.1	Développement d'une stratégie de développement économique régional; Planification régionale	• Travaux d'économie régionale • Formation à l'économie régionale
Activité 2.1.2	Activités reliées à l'élaboration et à l'adoption d'une Charte régionale de l'environnement	• Tenue d'un Forum régional sur l'environnement (État de santé régional de l'environnement; Charte, Plan d'action)
Activité 2.1.3	Fonds de Développement Économique Local ; Programme de renforcement des capacités des CL en matière de développement économique	• Mise en place du Fonds; Signature des conventions d'approvisionnement; Procédures de financement, • Nombre de projets financés à partir des 4 guichets
Sous-produit 2.2 : Les réseaux et les activités des réseaux de micro finance sont améliorés		
Activité 2.2.1	Développement d'une Stratégie régionale de professionnalisation et d'extension des réseaux de micro finance	• Étude bilan sur la micro finance régionale et sa contribution économique • Stratégie et formation de professionnalisation • Nombre de réseaux aidés; augmentation de la couverture régionale
Activité 2.2.2	Développement d'un Plan de développement de produits financiers plus adaptés aux PME et entrepreneurs potentiels, particulièrement les femmes	• Nombre de projets économiques aidés

Composante 3 : Renforcement des capacités locales pour le développement économique		
Sous-produit 3.1 : Appui à la mise en place d'une plateforme d'appui conseil et de services au DEL		
Activité 3.1.1	Mise en place des Maisons du développement local	• Nombre de Maisons opérationnelles • Programme de formation à l'endroit des services déconcentrés; nombre d'agents formés • Nombre d'accords passés avec les CL
Activité 3.1.2	Promotion de l'intercommunalité à travers un développement d'outils et d'instruments pratiques de mise en œuvre	• Nombre de projets intercommunaux financés
Activité 3.1.3	Mise en place d'instruments de suivi de la gestion administrative des CL pour une meilleure prise de décision (base de données, observatoires...).	• Nombre de CL utilisant des TIC • Nombre d'entreprises et d'opérateurs utilisant les TIC dans des activités économiques
Activité 3.1.4	Création de plates-formes intégrées visant une meilleure intégration de la Coopération décentralisée et la coordination des Bailleurs présents sur le territoire.	• Nombre de projets appuyés par la coopération décentralisée
Sous-produit 3.2 : Renforcement des capacités de la société civile et des communautés de base		
Activité 3.2.1	Activités de formation au profit des citoyens pour leur permettre de contribuer de façon efficace à la conduite des activités menées aux différentes échelles du programme.	• Capacités des facilitateurs, animateurs locaux, formateurs et relais communautaires sont identifiés et renforcés en termes de DÉL • Formation particulière aux TIC et développement local
Activité 3.2.2	Activités ciblées sur les femmes et les groupes vulnérables pour encourager le développement d'une citoyenneté économique.	• Nombre de formateurs appuyés
Activité 3.2.3	Élaboration et mise en œuvre d'une Stratégie de communication	• Les stratégies et outils pédagogiques adaptés aux besoins de formation et d'information des CB sont préparés et utilisés
Activité 3.2.4	Activités reliées à l'élaboration de mesures favorisant la transparence et une meilleure éthique dans la gestion des affaires publiques	• Production et diffusion d'une étude sur l'éthique dans les affaires publiques régionales
Sous-produit 3.3 : Renforcement Capacités d'accompagnement et d'implication des CL en matière de DÉL		
Activité 3.3.1	Activités d'éducation économique; Développement de guides sur la gestion locale au service du DÉL	• Nombre d'élus formés au DÉL • Référentiel des compétences en appui au DÉL est publié et tenu à jour
Activité 3.3.2	Conduite d'activités reliées à l'identification des pôles potentiels, des initiatives existantes, des sources de financement.	• Études sur les pôles de développement potentiels; analyse des filières régionales
Activité 3.3.3	Mise sur pied de structures spécialisées d'accompagnement du développement économique (agences)	• Nombre d'agences mis sur pied; activités des agences
Sous-produit 3.4 : Renforcement des capacités du secteur privé		
Activité 3.4.1	Mise en place d'une <i>Plate Forme Régional de Services</i> pour amener une modernisation du secteur privé et faciliter l'émergence d'une nouvelle génération d'opérateurs économiques	• Détermination des besoins en appui et formation • Identification de l'offre de formation régionale • Évaluation complétée de la situation des diverses branches et du secteur informel
Activité 3.4.2	Appui ciblé au secteur privé afin d'accroître leur participation aux cadres de concertation et aux activités de planification	• Nombre de producteurs et d'opérateurs participant à des sessions de formation • Nombre de producteurs présents dans les cadres de concertation
Activité 3.4.3	Production de modules de formation concernant i) les guichets, les opportunités d'investissement, les marchés, créneaux et filières porteurs, le partenariat public privé ; ii) à la gestion des microprojets.	• Nombre de modules produits et opérationnalisés • Participation aux sessions de formation
Activité 3.4.4	Activités spécifiques (guides, ateliers, suivi accompagnement) pour augmenter le nombre de femmes entrepreneurs et faciliter leur accès au financement et à la formation.	• Nombre de femmes bénéficiant d'appui spécifique • Nombre de nouvelles entreprises créées par les femmes
Sous-produit 3.5 : Amélioration de la gouvernance territoriale et régionale		
Activité 3.5.1	Mise en place d'Espaces de dialogue et de Concertation sur une base locale et régionale	• Nombre de réunion et participation des acteurs locaux aux Espaces de concertation • Participation des femmes et prise en compte des besoins spécifiques des femmes • Chartes du développement économique local

Composante 4 : Renforcement du pilotage stratégique du Programme National de Développement Local (PNDL)		
Sous-produit 4.1 : Renforcement du Secrétariat Exécutif du PNDL		
Activité 4.1.1	Élaboration et application d'un Manuel sur l'intégration du genre et des groupes vulnérables dans le développement économique local	• Production du Manuel et nombre de réformes prenant en compte le genre • Tenue de sessions de formation e nombre de formateurs appuyés
Activité 4.1.2	Appui à la promotion du Programme auprès des partenaires	• Nombre de nouveaux partenaires impliqués dans le PNDL
Activité 4.1.3	Appui général au pilotage économique du PNDL et à la prise en compte du développement économique local et régional dans la stratégie d'intervention du PNDL et des AGEX	• Élaboration des PTA, des rapports et comptes-rendus • Réunions régulières du Comité de pilotage • Animation du Comité technique
Activité 4.1.4	Appui méthodologique à la coordination et animation des dispositifs de coordination et de concertation au sein du PNDL	• Prise en charge progressive des coûts de l'expert national
Sous-produit 4.2 : Renforcement des capacités stratégiques et opérationnelles des ARD		
Activité 4.2.1	Élaboration d'un Plan de développement stratégique et de renforcement de l'ARD	• Prise en charge progressive des coûts de l'expert national • Production et mise à jour du Plan stratégique (personnel, objectifs)
Activité 4.2.2	Activités de formation sur l'appui au DEL et régional	• Manuels et guides sont produits • Nombre de sessions de formation tenues
Activité 4.2.3	Mise en place d'une stratégie régionale de concertation économique	• Élaboration d'une méthodologie spécialisée pour la concertation économique • Adaptation du cadre participatif des CL aux exigences du DÉL
Activité 4.2.4	Coordination des travaux de diagnostic et de planification territoriale par l'ARD et intégration de la préoccupation environnementale	• Schéma régional adapté au développement économique • Audit régional et local approprié par les acteurs
Sous-produit 4.3 : Assurer une meilleure communication et un meilleur suivi-évaluation opérationnel du PNDL		
Activité 4.3.1	Animation du Comité technique de suivi; développement de réseaux et partenariats	• Nombre de réunions du Comité technique de suivi (participation, régularité)
Activité 4.3.2	Diffusion et dialogue national sur les bonnes pratiques en matière de DÉL et de développement régional	• Guides et formation sur la gouvernance locale
Activité 4.3.3	Capitalisation des bonnes pratiques et suivi de la prise en compte du genre dans les approches DÉL et le financement des projets	• Production de compilation et diffusion des exemples

ANNEXE 9 : TERMES DE REFERENCE DU PERSONNEL

COORDONNATEUR DU PADEL

1. Titre du poste : COORDONNATEUR

2. Durée : un (01) renouvelable

3. Lieu d'affectation: Dakar

4. Contexte et Objectifs

Le projet « Appui au Développement Économique local en ancrage au Programme National de Développement Local – PADEL/PNDL - » vise à créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local. La stratégie vise à fournir un appui ciblé au Programme National de Développement Local appelé à fédérer l'ensemble des interventions des Bailleurs et des Partenaires au développement en appui à la déconcentration et au développement social, culturel et économique des collectivités locales du Sénégal. Le point d'entrée de cette stratégie est double et se moule dans les grandes orientations définies par le PNDL à savoir : **1)** un appui aux instances nationales afin qu'elles tiennent davantage compte de la dimension économique dans les politiques publiques du Sénégal, notamment en ce qui concerne la décentralisation et la déconcentration, la lutte contre la pauvreté, l'aménagement du territoire, la promotion des droits des femmes, la promotion de l'emploi et des entreprises, et **2)** un appui aux acteurs territoriaux de la région de Louga sous la forme de renforcement des capacités et de mise à disposition de financement et d'appui méthodologique pour leur permettre de mener des activités de développement économique.

Les effets du projet sont : **1)** un meilleur pilotage stratégique du développement local par le niveau central ; **2)** un renforcement des capacités des collectivités locales à promouvoir un développement économique local durable ; **3)** une modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ; **4)** une amélioration de la fourniture de services sociaux de base.

Le projet interviendra à travers des composantes de renforcement des capacités et un Fonds de Développement Économique Local sera mis à la disposition des Collectivités Locales des trois départements de la région de Louga et administré dans le cadre des responsabilités de l'Agence Régionale de Développement.

Les impacts attendus sont l'amélioration des conditions de vie des populations et la dynamisation des économies locales selon une approche participative visant le renforcement des capacités des populations dans la gestion des affaires locales.

Le projet placé sous la tutelle du Ministère de la Décentralisation. Une équipe nationale sera recrutée pour la phase première de quatre (04) ans consacrée à l'exécution du projet.

5. Description des tâches

Sous l'autorité administrative du Chargé de Programme du FENU/PNUD et sous la responsabilité technique du Secrétaire Exécutif du PNDL, le Coordonnateur du PADEL/PNDL est responsable technique de la mise du PADEL/PNDL et dans le cadre de ses activités, a les missions suivantes :

♦ Au plan général (PNDL)

- ✓ apporter un appui technique au SE du PNDL et aux ARD;
- ✓ appuyer le renforcement du pilotage stratégique du PNDL,
- ✓ d'appuyer la mise en œuvre des PTA définis par les Agences d'exécution (AGEX) dans leurs domaines respectifs ;
- ✓ appuyer la réforme du cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation et du développement local,
- ✓ appuyer le financement du développement économique local dans un cadre régional (Louga)
- ✓ appuyer le renforcement des capacités locales pour le développement économique local,
- ✓ promouvoir l'appui conseil, la recherche-action, et la capitalisation au niveau du DEL ;
- ✓ développer toutes initiatives pouvant contribuer à la promotion de la bonne gouvernance locale.

♦ Au plan spécifique (PADEL/PNDL)

- ✓ assurer la gestion administrative et la coordination de l'ensemble des activités du projet ;
- ✓ préparer et coordonner les activités du projet ;
- ✓ assurer la gestion journalière des finances du projet ;
- ✓ préparer et coordonner les activités du projet ;
- ✓ préparer le Plan Annuel d'exécution technique et financière du Projet ;
- ✓ élaborer le budget annuel du projet ;
- ✓ préparer les demandes de fonds à transmettre au PNUD par le Gouvernement ;
- ✓ recenser et organiser les experts et consultants concernés dans le domaine
- ✓ superviser la gestion administrative du Projet (personnel notamment) ;
- ✓ superviser toutes les tâches confiées à l'Assistant Administratif et Financier relatives à la tenue des livres, la confection des états financiers trimestriels, les justificatifs des dépenses, l'élaboration et le suivi du budget, la gestion des équipements et des stocks ;
- ✓ préparer les plans de travail annuels et trimestriels et superviser l'élaboration des rapports d'activités trimestriels, du rapport d'avancement et d'évaluation ainsi que du rapport final ;
- ✓ gérer les fonds, les ressources matérielles et humaines du projet conformément aux procédures du système des Nations Unies et des projets sous « exécution nationale » ainsi qu'en « exécution directe » ;
- ✓ Appuyer l'Assistant Administratif et Financier dans la préparation des rapports financiers périodiques exigés.

6. Qualifications clés et expérience

♦ Formation

- ✓ Niveau académique : Bac + 5 (3ème Cycle) ;
- ✓ Domaines : Sciences sociales, Droit Public, Economie ou en Gestion.

♦ Compétences

- ✓ Compétences en Décentralisation et en Développement local ;
- ✓ Compétences en Développement économique local ;
- ✓ Connaissances de l'environnement économique national et régional ;
- ✓ Compétences en gestion et coordination de projets et programmes d'appui à la gouvernance locale ;
- ✓ Pratique des procédures des Agences du Système des Nations Unies ;
- ✓ Compétences en andragogie et en plaidoyer.

◆ **Profil du poste :**

- ✓ Présenter de bonnes dispositions pouvant permettre de s'intégrer facilement dans un dispositif national d'exécution de politiques nationales ;
- ✓ Être familier avec l'appui budgétaire, les procédures, le circuit du Trésor Public et avoir des aptitudes à piloter une stratégie nationale de développement local ;
- ✓ Avoir au moins 15 ans d'expérience en planification et gestion de projets et programmes d'appui au développement local et à la décentralisation ;
- ✓ Avoir une connaissance en informatique (logiciels de gestion de projets) ;
- ✓ Être ressortissant(e) du Sénégal.

CONSEILLER EN SUIVI – EVALUATION PADEL/PNDL

1. Titre du poste : EXPERT EN SUIVI EVALUATION

2. Durée : un an (01) renouvelable

3. Lieu d'affectation : Dakar

4. Contexte et Objectifs

Le projet « Appui au Développement Économique local en ancrage au Programme National de Développement Local – PADEL/PNDL - » vise à créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local. La stratégie vise à fournir un appui ciblé au Programme National de Développement Local appelé à fédérer l'ensemble des interventions des Bailleurs et des Partenaires au développement en appui à la déconcentration et au développement social, culturel et économique des collectivités locales du Sénégal. Le point d'entrée de cette stratégie est double et se moule dans les grandes orientations définies par le PNDL à savoir **1)** un appui aux instances nationales afin qu'elles tiennent davantage compte de la dimension économique dans les politiques publiques du Sénégal, notamment en ce qui concerne la décentralisation et la déconcentration, la lutte contre la pauvreté, l'aménagement du territoire, la promotion des droits des femmes, la promotion de l'emploi et des entreprises, et **2)** un appui aux acteurs territoriaux de la région de Louga sous la forme de renforcement des capacités et de mise à disposition de financement et d'appui méthodologique pour leur permettre de mener des activités de développement économique.

Les effets du projet sont : **1)** un meilleur pilotage stratégique du développement local par le niveau central ; **2)** un renforcement des capacités des collectivités locales à promouvoir un développement économique local durable ; **3)** une modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ; **4)** une amélioration de la fourniture de services sociaux de base.

Le projet interviendra à travers des composantes de renforcement des capacités et un Fonds de Développement Économique Local sera mis à la disposition des Collectivités Locales des trois départements de la région de Louga et administré dans le cadre des responsabilités de l'Agence Régionale de Développement.

Les impacts attendus sont l'amélioration des conditions de vie des populations et la dynamisation des économies locales selon une approche participative visant le renforcement des capacités des populations dans la gestion des affaires locales.

Le projet placé sous la tutelle du Ministère de la Décentralisation. Une équipe nationale sera recrutée pour la phase première de quatre (04) ans consacrée à l'exécution du projet.

5. Description des tâches

Sous l'autorité du Coordonnateur du PADEL/PNDL, l'expert en suivi évaluation a les missions suivantes :

- ✓ appuyer le SE/PNDL dans l'animation du comité technique de suivi ;
- ✓ développer les partenariats et réseaux autour de l'approche DEL (synergie des approches et activités, mutualisation des financements, etc.) ;
- ✓ veiller à la prise en compte du genre dans les approches DEL et les financements de projets ou d'investissement économique. À ce titre, il pourra être appelé à :

- a. préparer une stratégie de communication pour la mise en œuvre des activités ;
 - b. proposer une stratégie de promotion de la femme selon une approche genre pour renforcer les pouvoirs des femmes dans le processus de gestion des affaires locales ;
 - c. développer et mettre en œuvre un système de collecte de données désagrégées (par sexe, par activité, par zone d'intervention) ;
 - d. Identifier les thèmes porteurs pour amorcer des changements d'attitude et de comportements des hommes vis-à-vis du rôle de la femme ;
 - e. travailler en liaison avec les responsables de l'ARD pour toutes les mesures susceptibles d'intégrer la dimension genre dans leurs activités ;
 - f. veiller à la capitalisation des acquis de l'expérience de Louga.
- ✓ contribuer à la mise en œuvre du système de suivi - évaluation pour toute la durée de l'intervention. À ce titre, il collaborera étroitement avec le Secrétaire Exécutif et le responsable du suivi - évaluation au SE pour :
 - a. analyser les résultats de l'étude de référence ;
 - b. déterminer le degré de prise en compte de la dimension suivi - évaluation dans cette étude et y apporter des ajustements ;
 - c. identifier une série d'indicateurs à intégrer au système de suivi – évaluation ;
 - d. développer les indicateurs de suivi spécifiques au projet ;
 - e. concevoir une méthodologie pour la mise en œuvre du système de suivi - évaluation permettant d'informer les intervenants et les partenaires potentiels du PNDL quant à l'atteinte des résultats ;
 - f. concevoir des mécanismes de diffusion et de validation des informations relatives au projet à l'intention de tous les partenaires ;
 - ✓ appuyer les ARD dans le suivi évaluation du programme, maintenir la liaison avec les personnes ressources à l'ARD et d'assurer le contrôle qualité du système de suivi évaluation ;
 - ✓ veiller au contrôle qualité du volet renforcement des capacités.

6. Qualifications clés et expérience

♦ Formation

- ✓ Niveau académique : Bac + 5 (3^{ème} Cycle)
- ✓ Domaines : Sciences sociales, Agro - économie ou en Planification.

♦ Compétences

- ✓ Compétences en Décentralisation et en Développement local ;
- ✓ Compétences en suivi – évaluation des projets d'appui au développement local ;
- ✓ Connaissances en genre ;
- ✓ Compétences en planification locale participative et en budgétisation des collectivités locales notamment en milieu rural ;
- ✓ Pratique des procédures des Agences du Système des Nations Unies ;
- ✓ Compétences en andragogie et en plaidoyer.

♦ Profil du poste

- ✓ Présenter de bonnes dispositions pouvant permettre de s'intégrer facilement dans un dispositif national d'exécution de politiques nationales ;
- ✓ Etre familier avec l'appui budgétaire, les procédures et le circuit du Trésor Public et avoir des aptitudes à piloter une stratégie nationale de développement local ;
- ✓ Avoir au moins 10 ans d'expérience en planification et gestion de projets et programmes d'appui au développement local et à la décentralisation ;
- ✓ Avoir une connaissance en informatique (logiciels de gestion de bases de données) ;
- ✓ Etre ressortissant(e) du Sénégal.

ASSISTANT ADMINISTRATIF ET FINANCIER

1. Titre du poste : ASSISTANT ADMINISTRATIF ET FINANCIER

2. Lieu d'affectation : Dakar, Sénégal

3. Durée : Un (01) an, renouvelable

4. Contexte et Objectifs

Le projet « Appui au Développement Économique local en ancrage au Programme National de Développement Local – PADEL/PNDL - » vise à créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local. La stratégie vise à fournir un appui ciblé au Programme National de Développement Local appelé à fédérer l'ensemble des interventions des Bailleurs et des Partenaires au développement en appui à la déconcentration et au développement social, culturel et économique des collectivités locales du Sénégal. Le point d'entrée de cette stratégie est double et se moule dans les grandes orientations définies par le PNDL à savoir **1)** un appui aux instances nationales afin qu'elles tiennent davantage compte de la dimension économique dans les politiques publiques du Sénégal, notamment en ce qui concerne la décentralisation et la déconcentration, la lutte contre la pauvreté, l'aménagement du territoire, la promotion des droits des femmes, la promotion de l'emploi et des entreprises, et **2)** un appui aux acteurs territoriaux de la région de Louga sous la forme de renforcement des capacités et de mise à disposition de financement et d'appui méthodologique pour leur permettre de mener des activités de développement économique.

Les effets du projet sont : **1)** un meilleur pilotage stratégique du développement local par le niveau central ; **2)** un renforcement des capacités des collectivités locales à promouvoir un développement économique local durable ; **3)** une modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ; **4)** une amélioration de la fourniture de services sociaux de base.

Le projet interviendra à travers des composantes de renforcement des capacités et un Fonds de Développement Économique Local sera mis à la disposition des Collectivités Locales des trois départements de la région de Louga et administré dans le cadre des responsabilités de l'Agence Régionale de Développement.

Les impacts attendus sont l'amélioration des conditions de vie des populations et la dynamisation des économies locales selon une approche participative visant le renforcement des capacités des populations dans la gestion des affaires locales.

Le projet placé sous la tutelle du Ministère de la Décentralisation. Une équipe nationale sera recrutée pour la phase première de quatre (04) ans consacrée à l'exécution du projet.

5. Description des Tâches

Sous l'autorité du Coordonnateur du projet, l'Assistant Administratif et Financier exercera les fonctions de gestionnaire. Il (elle) sera responsable et co-signataire avec le Coordonnateur pour l'exécution du budget. Il (Elle) devra veiller à la mise en place et au fonctionnement du système de suivi financier, comptable et administratif du projet, conformément aux procédures de l'Exécution Nationale.

Dans l'exercice de ses fonctions, il (ou elle) aura en charge les attributions suivantes :

- Exécuter les tâches administratives, comptables et financières suivant les procédures de l'exécution nationale ;
- Tenir la comptabilité générale analytique et budgétaire du projet ;
- Réaliser les déclarations fiscales et sociales ;
- Gérer le personnel, les contractants, suivant les dispositions de la législation sénégalaise en vigueur ;
- Etablir dans les détails requis, les demandes d'avance de fonds ;
- Soumettre à la DDI, les pièces justificatives des dépenses encourues trimestriellement ;
- Assurer le suivi des relations financières avec le Ministère de l'Economie et des Finances, interlocuteur du PNUD ;
- Produire des rapports de suivi financiers mensuels, trimestriels et annuels ;
- Participer aux rencontres concernant le projet ainsi qu'aux audits internes ou externes de celui-ci ;
- Réaliser toute autre tâche qui lui sera confiée par le Coordonnateur en adéquation avec ses compétences ;
- Assurer la préparation et l'organisation de Séminaires et Ateliers ;
- Superviser le travail du personnel administratif recruté dans le projet (Finance, Administration, Approvisionnement et Transport) ;
- Assurer la fourniture de supports administratifs dans tous les domaines ;
- Evaluer le travail du personnel placé sous sa responsabilité directe en plus des responsabilités d'administration générale, superviser les activités liées à la maintenance du matériel, à la sécurité, au transport et services similaires ;
- Gérer le carburant ;
- Renseigner le personnel sur les procédures administratives, donner des conseils et apporter l'appui administratif comme requis ;
- Assurer la gestion administrative (fiche de présence, fiche de contrôle des véhicules, mission etc.) et l'élaboration du planning des congés du personnel ;
- Réaliser toute autre tâche qui lui sera confiée par le Coordonnateur en adéquation avec ses compétences.

6. Qualifications clé et expériences

- Minimum requis : Bac+2 en comptabilité et gestion, en administration, en économie, en finance ;
- Avoir une expérience minimale de trois (03) ans dans la gestion administrative et financière de projets ou programmes de développement ;
- Avoir une bonne connaissance des procédures du Gouvernement, de l'Exécution Nationale ;
- Avoir une bonne connaissance des procédures du PNUD, du logiciel de gestion Atlas, de l'audit des projets sera un atout ;
- Disposer d'une connaissance avérée dans le domaine de la gestion des contrats et de la passation des marchés publics suivant les dispositions de la législation en vigueur au Sénégal ;
- Etre apte à supporter des conditions de travail parfois contraignantes ;
- Avoir une parfaite maîtrise de l'outil informatique (logiciels de gestion comptable et de traitement de texte) ;
- La maîtrise de l'Anglais est un plus ;
- Avoir une disponibilité immédiate ;
- Sens de l'organisation et de la discipline professionnelle.

ANNEXE 10 : CADRE LOGIQUE « RENFORCEMENT DU POUVOIR ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION DE LOUGA À TRAVERS UNE DÉCENTRALISATION PARTICIPATIVE AXÉE SUR L'ÉGALITÉ DE GENRE »

Axe 1 : Appui à la formulation et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement économique

Effet 1 : Appui à la réforme du cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation dans une perspective de développement économique

Résultat global attendu : Apporter un appui ciblé aux structures nationales chargées de la décentralisation et de l'aménagement du territoire et de la promotion de l'égalité de genre afin de rendre opérationnelle et équitable la décentralisation économique	
produit 1 : Le cadre juridique, administratif, institutionnel et organisationnel de la décentralisation est réformé pour tenir compte des exigences d'un développement économique local participatif et efficace basé sur les besoins différenciés des populations.	
Résultats spécifiques attendus : i) mise à jour du cadre régissant l'aménagement du territoire et la planification. ii) la dimension économique est prise en compte dans les travaux de mise à jour du cadre de la décentralisation.	
Activité 1.1	Session de formation et de partage d'expériences, capitalisation des réformes réalisées suite aux travaux des AGEX.
Activité 1.2	Travaux (ateliers, relecture, études) de mise à jour du cadre régissant l'aménagement du territoire et de la planification
Activité 1.3	Élaboration d'instruments spécifiques en vue d'assurer une pleine participation des femmes à l'économie locale
Activité 1.4	Élaboration d'une stratégie nationale de développement économique local
produit 2 : Les Collectivités locales disposent des outils et des ressources leur permettant de jouer un rôle actif en faveur du développement économique.	
Résultats spécifiques attendus : i) amélioration significative de la performance financière et économique des CL, ii) les CL disposent des outils et des méthodologies pour appuyer le DEL	
Activité 2.1	Analyse financière, institutionnelle et économique des CL
Activité 2.2	Programme de renforcement financier des CL par des contrats d'amélioration des finances locales réalistes et mobilisateurs
Activité 2.3	Évaluation de la réforme de la fiscalité locale et son impact différencié sur la lutte contre la pauvreté et adoption de nouvelles mesures suite à celles prises en 2003 (en collaboration avec les associations d'élus); suivi des réformes préconisées par les études sur les FDD et le FECL
Activité 2.4	Appropriation par les actrices et acteurs territoriaux des principaux outils de développement économique local et régional
Activité 2.5	Mise à la disposition des acteurs de la région de Louga d'un schéma régional d'aménagement centré sur l'économie et des outils dérivés (intercommunalité, coopération décentralisée, contractualisation, diagnostic territorial)

Effet 2 : Renforcement du pilotage stratégique du Programme National de Développement Local (PNDL)

Résultat global attendu : Les fonctions de coordination stratégique, de communication et de suivi-évaluation du PNDL sont renforcées.	
Produit 1 : Renforcement du Secrétariat Exécutif du PNDL	
Résultats spécifiques attendus : i) une meilleure capacité du SE/PNDL à mettre en œuvre le plan d'action du PNDL, ii) une intégration de la dimension genre dans tous les éléments de la stratégie de mise en œuvre du PNDL, iii) une meilleure coordination des PTF dans le dispositif du PNDL	
Activité 1.1	Élaboration et application d'un Manuel sur l'intégration du genre et des groupes vulnérables dans le développement économique local
Activité 1.2	Appui à la promotion du Programme auprès des partenaires
Activité 1.3	Appui général au pilotage économique du PNDL et à la prise en compte du développement économique local et régional dans la stratégie d'intervention du PNDL et des AGEX des différents ministères
Activité 1.4	Appui méthodologique à la coordination et animation des dispositifs de coordination et de concertation au sein du PNDL

Produit 2 : Renforcement des capacités stratégiques et opérationnelles des ARD	
Résultats spécifiques attendus : i) Faire de l'ARD un outil professionnel de haut niveau au service de toutes les CL des régions, ii) renforcer les capacités de l'ARD en matière d'appui au développement économique local et régional (appui conseil aux CL, promotion, communication et diffusion), iii) permettre à l'ARD de jouer son rôle de coordination des programmes et projets de développement économique sur le territoire de la région, iv) renforcer les liens entre l'ARD et le SE/PNDL afin de mieux assurer la coordination d'ensemble	
Activité 2.1	Élaboration d'un Plan de développement stratégique et de renforcement de l'ARD de Louga (<i>Business Plan</i>); Élaboration et appropriation des outils de travail
Activité 2.2	Activités de formation sur l'appui au développement économique local et régional
Activité 2.3	Mise en place d'une stratégie régionale de concertation économique
Activité 2.4	Coordination des travaux de diagnostic et de planification territoriale par l'ARD et intégration de la préoccupation environnementale
Produit 3 : Assurer une meilleure communication et un meilleur suivi-évaluation opérationnel du PNDL	
Résultats spécifiques attendus : ii) renforcer le pilotage de l'ensemble d PNDL et plus particulièrement celui du PADEL/PNDL, ii) assurer la capitalisation et la diffusion des innovations menées dans la région de Louga et la mise en commun des expériences de développement économique régional dans l'ensemble du pays.	
Activité 3.1	Animation du Comité technique de suivi; développement de réseaux et partenariats
Activité 3.2	Diffusion et dialogue national sur les bonnes pratiques en matière de DÉL et de développement régional
Activité 3.3	Capitalisation des bonnes pratiques et suivi de la prise en compte du genre dans les approches DÉL et le financement des projets (UNIFEM) GELD

Axe 2 : Appui au développement économique local et régional de Louga soucieux de l'égalité de genre

Effet 3 : Financement du développement économique local dans un cadre régional (Louga)

Résultat global attendu : Cet effet vise à promouvoir le développement économique des CL en vue d'améliorer les conditions de vie des populations en leur conférant la responsabilité de l'animation du développement économique local.	
Produit 1 : Des infrastructures et des activités économiques d'envergure locale et régionale conduites par des acteurs locaux sont financées.	
Résultats spécifiques attendus : La mise en place d'un <i>Fonds de Développement Économique Local</i> (FDÉL) est un objectif immédiat de ce produit	
Activité 1.1	Planification régionale, élaboration d'une stratégie de développement économique régional; Planification régionale tenant compte des contraintes sociales des différents membres de la population
Activité 1.2	Activités liées à l'élaboration et à l'adoption d'une Charte régionale de l'environnement tenant compte de l'origine des ressources des actrices et acteurs
Activité 1.3	Mise en place d'un Fonds de Développement Économique Local ; Programme de renforcement des capacités des CL en matière de développement économique
Produit 2 : L'accès et le service des structures de financement sont améliorés	
Résultats spécifiques attendus : Faciliter l'accès aux services financiers par les groupes défavorisés et vulnérables ainsi qu'aux entreprises afin de contribuer au développement d'activités économiques.	
Activité 2.1	Développement d'une Stratégie régionale de professionnalisation et d'extension des réseaux de micro finance
Activité 2.2	Développement d'un Plan de développement de produits financiers plus adaptés aux PME et entrepreneurs potentiels, particulièrement les femmes
Activité 2.3	Renforcer les capacités des actrices et acteurs en stratégie de mise en place et de gestion de PME et encourager le développement des filières dominées par les femmes

Effet 4 : renforcement des capacités locales pour le développement économique

Résultat global attendu : Les Collectivités et l'ensemble des actrices et acteurs locaux(les) disposent de capacités et d'outils leur permettant de contribuer efficacement et de manière transparente et équitable au développement économique durable de leurs communautés	
Produit 1 : Appui à la mise en place d'une plateforme d'appui conseil et de services au développement économique local	
Résultats spécifiques attendus Ce produit vise à mettre à la disposition des collectivités locales, de la société civile et du secteur privé des Maisons du développement local pour servir i) de centre de services, d'appui conseil et d'information des acteurs locaux ; ii) d'aide à la mutualisation des initiatives et promotion du développement économique local ; iii) et d'intermédiation financière de proximité auprès des PTF.	
Activité 1.1	Création de structures d'appui conseil au niveau local et mise en place de leur programme d'activités garantissant l'égal accès aux opportunités
Activité 1.2	Promotion de l'intercommunalité à travers un développement d'outils et d'instruments pratiques de mise en œuvre
Activité 1.3	Mise en place d'instruments de suivi de la gestion administrative des CL pour une meilleure prise de décision (base de données, observatoires...).
Activité 1.4	Création de plates-formes intégrées visant une meilleure prise en compte de la Coopération décentralisée (ART GOLD) et la coordination des Bailleurs présents sur le territoire régional.
produit 2 : Renforcement des capacités de la société civile	
Résultats spécifiques attendus : Ce produit vise à i) jeter les bases d'une gouvernance démocratique, ii) à améliorer la qualité et la transparence des mécanismes de contrôle et de lutte contre la corruption dans la gestion des affaires locales, iii) à promouvoir le développement d'une véritable citoyenneté locale.	
Activité 2.1	Sessions de formation au profit des citoyens pour leur permettre de contribuer de façon efficace à la conduite des activités menées aux différentes échelles du programme.
Activité 2.2	Priorisation des femmes et des groupes vulnérables pour encourager le développement d'une citoyenneté économique.
Activité 2.3	Élaboration et mise en œuvre d'une Stratégie de communication
Activité 2.4	Élaboration de mesures favorisant la transparence et une meilleure éthique dans la gestion des affaires publiques
produit 3 : Renforcement des capacités d'accompagnement des CL en matière de DÉL	
Résultats spécifiques attendus : Permettre i) une meilleure appropriation par les CL de procédures et de mécanismes leur permettant de gérer de manière efficace leurs PLD et PIC ainsi que les initiatives de nature économique dans lesquelles elles seront impliquées, ii) une implication proactive des CL dans le développement économique de leur territoire particulièrement en accompagnement des initiatives locales.	
Activité 3.1	Activités d'éducation économique afin de familiariser les CL avec les méthodologies de DÉL (ECOLOG, SAFIC) et la mise en place de structures locales d'appui aux économies locales; Développement de guides sur la gestion locale au service du DÉL
Activité 3.2	Conduite d'activités reliées à l'identification des pôles potentiels selon les intérêts de toutes les tranches de la population, des initiatives existantes, des sources de financement.
Activité 3.3	Mise sur pied de structures spécialisées d'accompagnement du développement économique (agences)
produit 4 : Renforcement des capacités du secteur privé	
Résultats spécifiques attendus : Aider à la structuration d'un secteur privé local, en partenariat avec les chambres consulaires, les IMF, les associations d'élus et les collectivités locales.	
Activité 4.1	Mise en place d'une <i>Plate Forme Régionale de Services</i> pour amener une modernisation du secteur privé et faciliter l'émergence d'une nouvelle génération d'opérateurs économiques
Activité 4.2	Appui ciblé au secteur privé afin d'accroître leur participation aux cadres de concertation et aux activités de planification
Activité 4.3	Production de modules de formation concernant i) les guichets, les opportunités d'investissement, marchés, créneaux et filières porteurs, le partenariat public privé ; ii) la gestion des microprojets.
Activité 4.4	Activités spécifiques (guides, ateliers, suivi accompagnement) pour augmenter le nombre de femmes entrepreneurs et faciliter leur accès au financement et à la formation.

produit 5 : Amélioration de la gouvernance territoriale et régionale (ART GOLD)	
Résultats spécifiques attendus : i) jeter les bases d'une véritable gouvernance économique locale, ii) améliorer la qualité et la transparence des mécanismes de contrôle et de lutte contre la corruption dans la gestion des affaires locales et iii) promouvoir la participation populaire et contribuer au développement de la citoyenneté locale.	
Activité 5.1	Mise en place d'Espaces de dialogue et de Concertation sur une base locale et régionale
Activité 5.2	Élaboration et animation d'un Cadre de suivi participatif des acteurs sur une base régionale

Axe 3 : Promouvoir un développement local soucieux de l'égalité des sexes

Effet 5 : Mettre en œuvre un exercice de BSG dans tous les secteurs du programme

Résultat global attendu : Le ministère chargé de la promotion de l'égalité de genre et ses structures déconcentrées sont renforcés pour garantir l'allocation de ressources en vue de l'intégration du genre dans tous les secteurs	
produit 1: Renforcement de capacités des agents du ministère et de ses services centraux et décentralisés	
Résultats spécifiques attendus Ce produit vise à renforcer les capacités des agents du ministère chargé de l'égalité des genres i) en élaboration de politiques et programmes sensibles au genre et en analyse de budgets selon la perspective genre, ii) le renforcement institutionnel des structures du ministère,.	
Activité 1.1	Plaidoyer motivé à l'endroit des acteurs de la décentralisation en faveur de l'intégration du genre dans les politiques et programmes au sein des collectivités locales
Activité 1.2	A partir de cas pratiques, formation des agents du ministère à l'intégration du genre dans les politiques et programmes de développement des collectivités locales
Activité 1.3	Appui à l'analyse des budgets par les agents du ministère et à l'intégration du genre dans les budgets
Activité 1.4	Equiper les structures centrales et décentralisées du ministère et motivation des agents du ministère
produit 2 : Exercice de budgétisation sensible au genre au niveau de la région de Louga	
Résultats spécifiques attendus : Un exercice de budgétisation sensible au genre est effectué au niveau des collectivités locales de Louga	
Activité 2.1	Collecte de données selon le Système de suivi au niveau communautaire (CBMS) pour avoir une situation de référence intégrant le genre dans les différents secteurs
	Analyse du niveau d'intégration du genre dans les économies locales et leur impact sur la pauvreté des populations et plus spécifiquement des femmes
Activité 2.2	Formation des membres des instances des collectivités locales ainsi que des organisations de femmes au processus d'analyse et d'élaboration des budgets selon le genre
Activité 2.3	Analyse selon la perspective genre des budgets des collectivités locales pour identifier les faiblesses et faire des propositions idoines
Activité 2.4	Mise en place d'un processus participatif de planification garantissant l'intégration du genre dans la répartition des ressources des collectivités locales de la région de Louga
Produit 3 : Mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur l'atteinte des OMD notamment l'OMD 3 garantissant l'autonomisation des femmes	
Résultats spécifiques attendus : Le programme bénéficie d'un système de suivi évaluation fiable	
Activité 3.1	Mettre en place un système de planification budgétaire et de suivi axé sur l'atteinte des OMD
Activité 3.2	Evaluer périodiquement les stratégies et les activités des différents secteurs pour voir leur impact sur la lutte contre la pauvreté et la prise en charge des besoins différenciés des femmes et des hommes.

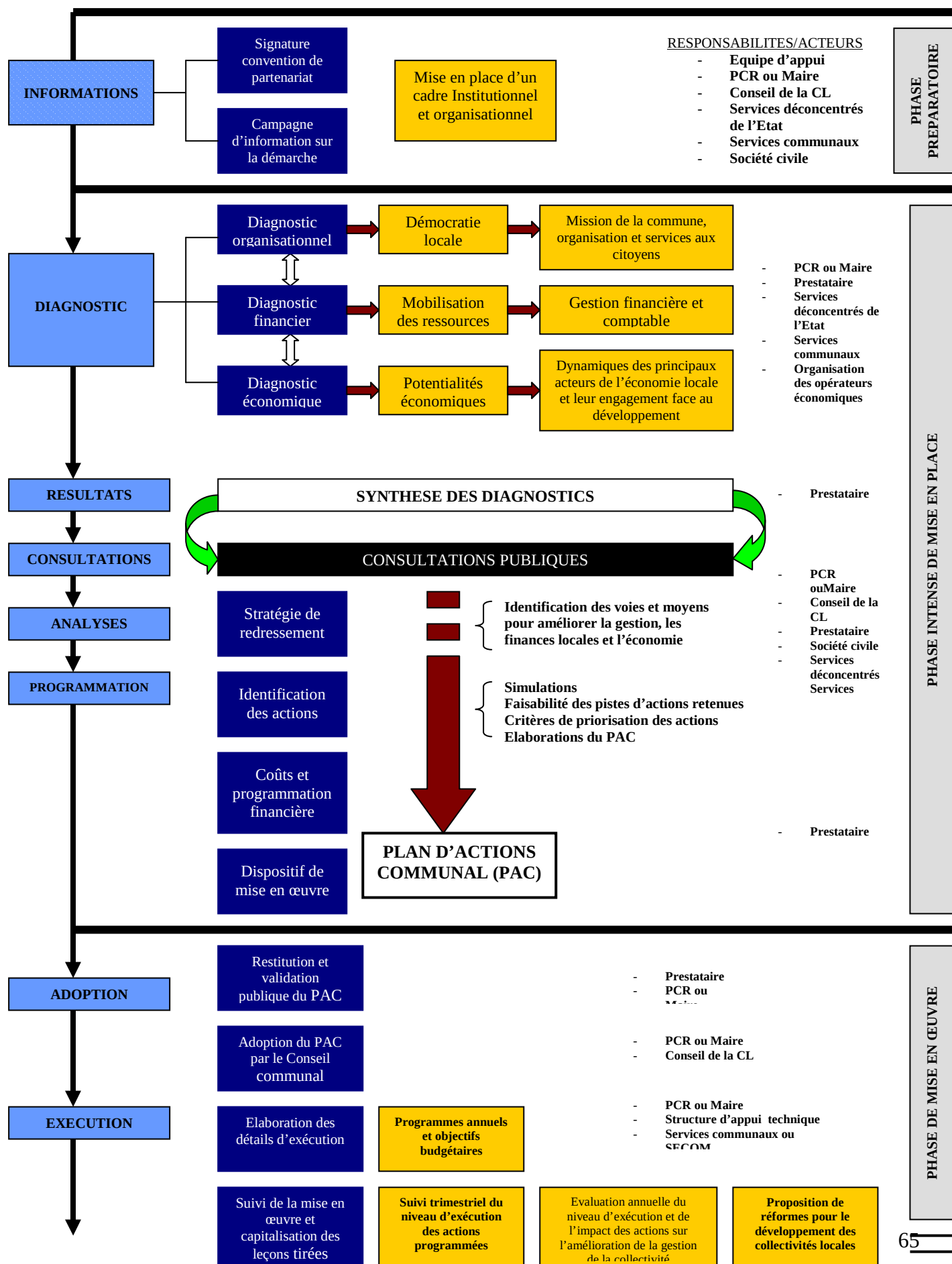
ANNEXE 11 : MATRICES DES RÉSULTATS ATTENDUS UNDAF 2007-2011

Axe stratégique de coopération de l'UNDAF : Création de richesse et lutte contre la faim pour un développement durable	
Priorités nationales (DRSP 2006-2010)	
	■ Création de richesses en doublant le revenu par tête d'ici à 2015 en vue d'accélérer l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement 1,3, 6 et 7
Effet UNDAF 1:	La création et le développement des micros, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU
Effet programme 1.1	Les capacités productives nationales sont fortement améliorées, en terme de compétitivité, de qualité des produits, de valeur ajoutée, de création d'emplois qualifiés et d'investissements.
Produit 1.1.1	Les capacités de l'appareil productif sont mises à niveau en termes de compétitivité et de respect des normes de qualité et de protection environnementale
Produit 1.1.2	Le potentiel des micros et des petites entreprises est valorisé et leur système d'appui est structuré et durablement renforcé.
Produit 1.1.3	Une forte dynamique économique régionale est impulsée dans quelques régions pilotes à partir essentiellement de la valorisation des ressources naturelles locales et financières des migrants
Effet programme 1.2	Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du DNU
Produit 1.2.1	Le système d'appui aux activités génératrices de revenu en faveur des groupes vulnérables est renforcé et structuré au niveau local.
Produit 1.2.2	L'accès des femmes rurales aux activités génératrices de revenus, à travers la promotion de services énergétiques et des petits périmètres irrigués est développé durablement

Axe stratégique de coopération de l'UNDAF : Services sociaux de base	
Priorités nationales (DRSP 2006-2010)	
	■ D'ici 2015 améliorer l'accès des pauvres aux services sociaux de base contribuant ainsi à l'atteinte des OMD 2, 3, 4, 5, 6, 7
Effet UNDAF 2 :	Les populations vulnérables des zones de concentration du SNU ont accès et utilisent des services sociaux de base de qualité en vue d'accélérer l'atteinte des OMD 2, 3, 4, 5, 6, 7
Effet programme 2.2	Le pouvoir des femmes, les capacités des communautés et les pratiques favorables sont renforcées en vue d'améliorer l'accès des groupes vulnérables aux services de santé
Produit 2.2.1	L'intégration et la mise en œuvre des programmes de santé prioritaires dans les plans de développement locaux sont appuyées dans les zones d'intervention
Effet programme 2.5	Dans les zones de concentration du SNU, le taux d'accès à l'eau potable aura atteint 80%, la situation de l'hygiène sera significativement améliorée et l'accès à un système d'assainissement adéquat aura doublé par rapport à 2005 (OMD 7)
Produit 2.5.1	Dans les zones d'intervention l'accès à l'eau potable est amélioré
Produit 2.5.2	Dans les zones d'intervention les pratiques d'hygiène et l'accès à un système d'assainissement sont améliorés

Axe stratégique de coopération de l'UNDAF : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement	
Priorités nationales (DRSP 2006-2010)	
	■ Contribuer à l'efficacité et à la transparence dans la gestion économique et sociale et conforter l'État de droit dans une société démocratique (Objectif du Programme national de bonne gouvernance)
Effet UNDAF 3 :	La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement
<i>Effet programme 3.2</i>	Un environnement institutionnel plus propice au développement axé sur le partenariat entre l'État, le secteur privé et la société civile ainsi que sur une gestion rationnelle et efficiente des finances publiques et de l'aide au développement est institué
Produit 3.2.3	L'efficacité des TIC et de l'e-gouvernance est améliorée
<i>Effet programme 3.3</i>	Les institutions publiques ont les capacités d'appliquer effectivement les principes des droits humains, de l'équité de genre et du développement durable dans les politiques et les programmes
Produit 3.3.2	Le renforcement du cadre juridique et l'application des mesures réglementaires nécessaires à la mise en œuvre effective des conventions et instruments juridiques relatifs aux droits humains, au genre et au développement durable
Produit 3.3.3	Les cadres de résultats stratégiques des programmes et projets sont mis à jour selon l'approche genre, droits humains et développement durable
Produit 3.3.6	La programmation et la budgétisation au niveau des institutions publiques sont effectuées selon l'approche droits humains et genre
<i>Effet programme 3.5</i>	Les collectivités locales et les organisations communautaires de base ont les capacités et disposent des ressources suffisantes pour participer plus efficacement au processus de décentralisation et à la gestion du développement local
Produit 3.5.1	La planification locale est effectuée de manière participative selon une approche droits humains par toutes les collectivités locales dans les zones d'intervention (PLD, PIC, PIL, PRDI, POPE)
Produit 3.5.2	Les capacités de programmation, de coordination, de suivi et d'évaluation des collectivités locales, des services décentralisés et de la société civile sont renforcées dans les zones de concentration du SNU
Produit 3.5.3	Le cadre institutionnel et des mécanismes opérationnels de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation sont mis en place
Produit 3.5.5	Les collectivités locales sont capables d'exercer leurs compétences pour l'enregistrement universel à l'état civil
Produit 3.5.6	Un plan de renforcement des capacités des élus locaux, du personnel d'appui et autres acteurs locaux est élaboré et mis en œuvre dans les zones de concentration du SNU

ANNEXE 12 : ARCHITECTURE ET DÉMARCHE DU SAFIC



ANNEXE 13 : LE DISPOSITIF DE LA DÉCENTRALISATION AU SÉNÉGAL

Les ministères

Ministère de l'Intérieur - Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales

Jusqu'à tout récemment la décentralisation relevait du ministère de l'Intérieur mais l'ancrage institutionnel de la décentralisation suit une valse constante de rattachement, détachement et de création. Un élément important demeure toutefois : la DCL demeure le bras opérationnel de la décentralisation, peu importe le ministère de rattachement de cette direction.

La DCL assure effectivement la tutelle opérationnelle des collectivités locales mais c'est également à elle que revient la mise en oeuvre de la décentralisation. Elle représente donc un joueur clé au sein de l'architecture institutionnelle. Une analyse institutionnelle de la DCL a été réalisée dans le but de l'appuyer dans la préparation de son plan stratégique. Cette analyse a permis de faire ressortir les nombreuses difficultés auxquelles elle est confrontée et qui limitent sensiblement sa capacité à impulser la décentralisation et à accompagner les collectivités locales. La principale lacune répertoriée est le manque important de ressources humaines et matérielles ainsi que sa faible capacité de pilotage et de coordination des réformes sur la décentralisation. Voici la liste des principaux problèmes qui minent la DCL :

- Des missions peu précises, faiblement déclinées en prestations visibles ;
- Une absence de plan de travail et de critères de performance ;
- Des moyens matériels et humains faibles ;
- Un manque de dynamisme stratégique fortement déploré par les partenaires au développement ;
- Des relations encore faibles avec les collectivités locales, qui se limitent aux échanges de courriers d'ordre administratif.

Depuis 2007 le nouveau Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales est responsable de la politique de décentralisation. Il est cependant encore trop tôt pour déterminer si ce changement est définitif.

Autres ministères

Tous les ministères, tant sectoriels (Santé, Éducation, Hydraulique, etc.) que transversaux (Finances, Environnement, Fonction publique, etc.), sont interpellés d'une façon ou d'une autre par la décentralisation. Peu d'entre eux sont bien préparés à la décentralisation et dans plusieurs cas les résistances sont très fortes, surtout au niveau des grands ministères comme l'Éducation et la Santé. Sur le plan de la décentralisation opérationnelle, le ministère le plus important est celui des Finances. En effet, outre son rôle dans la gestion et le fonctionnement de la chaîne fiscale, il joue un rôle de proximité très important auprès des collectivités. L'utilisation du circuit du Trésor dans le cadre du Programme d'appui à la décentralisation en milieu rural (PADMIR) mis en œuvre par le FENU et le PNUD a permis justement de collaborer de manière étroite avec la Direction du Trésor pour la mise à disposition du fonds de développement local (FDL) et par conséquent de réaffirmer son rôle de premier plan dans la décentralisation fiscale.

Malgré que le législateur ait mis en place un mécanisme de contractualisation des services déconcentrés, ce mécanisme a très peu fonctionné. Les résultats des enquêtes révèlent que cette faible collaboration entre les services déconcentrés et les collectivités locales s'explique par une méconnaissance des dispositions par la plupart des élus.

En effet, plus de 72% des élus soutiennent ne pas connaître les dispositions législatives prévues pour l'utilisation des services déconcentrés de l'État par les collectivités locales. Cet état de fait explique d'ailleurs la faible utilisation de ces services par les collectivités locales.³

L'analyse des données croisées entre l'intervention d'un projet d'appui à la décentralisation et l'utilisation des services déconcentrés de l'État montre que la quasi-totalité des collectivités locales qui ont recours aux services de l'État bénéficient de l'appui d'un projet. Ce qui explique entre autres l'apport considérable que constitue l'intervention des projets/programmes d'appui à la décentralisation dans la mise en œuvre de cette politique. C'est en réponse à ces difficultés que le FENU a fait la promotion d'une Maison du développement local au niveau département afin que les collectivités accèdent à un service de proximité répondant à leurs besoins.

Architecture territoriale

L'architecture institutionnelle territoriale sénégalaise se compose de deux piliers : les structures provenant de la décentralisation que l'on nomme collectivités locales et celles provenant de la déconcentration appelées circonscriptions administratives (cadre de représentation de l'État et de la coordination des activités des différents services). Le tableau 1 montre comment s'articule le montage organisationnel de la déconcentration et de la décentralisation. Au niveau décentralisé on a deux niveaux : la région et la commune urbaine ou rurale. Ces dernières ne sont pas régies par des règles hiérarchiques entre elles, aucune collectivité ne peut exercer de tutelle sur une autre. Elles peuvent toutefois entreprendre des actions conjointes sur des compétences conjointes ou des programmes spécifiques. En ce qui concerne la déconcentration, on retrouve trois niveaux représentés par des fonctionnaires de l'État : la région, le département et l'arrondissement en plus du village dont le chef est nommé par l'État.

DÉCONCENTRATION	DÉCENTRALISATION
CIRCONSCRIPTION ADMINISTRATIVE	COLLECTIVITÉ LOCALE
11 Régions Gouverneur nommé	11 Régions
35 Départements Préfet nommé	110 Communes
105 Arrondissements Préfet nommé	321 Communautés rurales
Villages Chef de village nommé	Aucune structure équivalente

Circonscriptions administratives

Le territoire national est divisé en 11 régions, chacune étant dirigée par un gouverneur, représentant de l'État, nommé par le gouvernement central. Chaque région est subdivisée en 3 départements - à l'exception de Dakar et Kaolack qui en comptent 4 – pour un total de 35 départements. Le département est administré par un préfet, nommé par le gouvernement central. Chaque département est subdivisé en un nombre variable d'arrondissements administrés par des sous-préfets nommés par le gouvernement central. Il y a 105 arrondissements au Sénégal. Chaque gouverneur, préfet et sous-préfet représente le Président de la République et le délégué des ministres au niveau de sa circonscription. Ils sont également garants de la sécurité publique et de la protection des biens.

³ GERAD, *Situation actuelle de la mise en œuvre de la décentralisation*, JICA, juin 2005, pages 80 et 81

- La Région

La région, circonscription administrative, exerce des missions de coordination par l'entremise de la Commission régionale de développement (CRD), convoquée et présidée par le gouverneur, assisté par un adjoint administratif et un adjoint au développement. Cette instance, qui est une prérogative exclusive du gouverneur de région, réunit les différentes collectivités de la région, les services déconcentrés de l'État au niveau régional, la société civile et toute structure dont il juge la présence utile. Le gouverneur assure la tutelle des services régionaux déconcentrés: urbanisme, aménagement du territoire, domaines, action sociale, planification.

- Le Département

Le département est placé sous l'autorité hiérarchique du préfet. Le préfet supervise la coordination des activités départementales à travers le Comité départemental de développement (CDD) qui regroupe les communes, les services étatiques déconcentrés, les associations de la société civile ou tout autre organe dont la présence est requise. En dehors de ses services propres (adjoint, secrétariat), le préfet assure la tutelle des services techniques déconcentrés de l'État au niveau départemental : urbanisme, domaines, cadastre, agriculture, eaux et forêts, développement social, l'inspection départementale de l'éducation, district médical. Cependant, la tutelle sur les services départementaux n'est pas effective, en raison du rôle hiérarchique que les directions centrales exercent sur les services déconcentrés : pouvoir de nomination, d'avancement, d'affectation sur les personnels et d'allocation budgétaire. Néanmoins, le préfet dispose d'une autorité plus accrue que les collectivités locales sur les services techniques en dépit des compétences qui leur sont reconnues par la loi.

- L'Arrondissement

L'arrondissement est une circonscription administrative placée sous l'autorité hiérarchique du sous-préfet. Le Comité local de développement (CLD) est l'organe de coordination institué par la loi au niveau de l'arrondissement ; il regroupe les communautés rurales et la société civile, ainsi que le Centre d'Appui au Développement Local (ex CERP) qui est l'unique service de l'État implanté dans l'arrondissement. Le sous-préfet, assisté d'un adjoint, assure le contrôle de légalité sur les délibérations du conseil rural : budget, marchés, lotissement, gestion des terres. L'arrondissement est confronté à un certain nombre de limites :

- ✓ pas de financement affecté, en dehors du budget de la sous préfecture qui est dérisoire ;
- ✓ faiblesse des moyens humains, logistiques et financiers du CERP qui constitue l'unique service de l'État implanté dans les communautés rurales.

Collectivités locales

Comme l'indique le tableau 2, même si elle est de loin la plus peuplée, la région de Dakar ne compte pas un si grand nombre de collectivités locales comparativement aux autres régions. Il y a donc une répartition assez homogène du nombre de collectivités locales entre les régions. Le tableau 3 montre la répartition du nombre de communes par strate de population. On constate que pour la majorité des communes du Sénégal, la population est inférieure à 20 000 habitants. Il faut également remarquer l'importance de Dakar qui a une population d'environ 2,2 millions d'habitants, soit plus de 50% de la population urbaine du pays.

Tableau 2 : Répartition des communes par strate de population

Strate de population	Nombre de communes
1 à 19 999	35
20 000 à 49 999	10
50 000 à 99 999	5
100 000 et plus	9
Capitale nationale	1
TOTAL	61

Source : PDM, 2000

Si on considère les seules communautés rurales (CR) on constate que la répartition est davantage équilibrée entre les différentes strates, même si 65% d'entre elles comptent une population inférieure ou égale à 15 000 habitants.

Tableau 3 : Répartition des communautés rurales par strate de population et par région⁴

Régions	Strate de population				TOTAL
	1 001 - 5 000	5 001 - 10 000	10 001 - 15 000	15 000 et plus	
Dakar	0	0	0	2	2
Diourbel	4	15	4	9	32
Fatick	1	9	9	16	35
Kaolack	0	8	18	15	41
Kolda	0	11	19	13	43
Louga	9	29	8	2	48
Saint-Louis	0	1	4	23	28
Tambacounda	7	11	11	6	35
Thiès	1	4	3	23	31
Ziguinchor	1	15	6	3	25
TOTAL	23	103	82	112	320
%	7 %	32 %	26 %	35 %	100 %

En ce qui concerne le mode d'élection, les élus locaux des différents niveaux de collectivité locale sont élus au suffrage universel pour un mandat de cinq ans sur la base d'un scrutin mixte (majoritaire et proportionnel) pour les élections législatives et municipales :

- Le conseil municipal est élu au suffrage universel direct, pour moitié au scrutin de la liste majoritaire à un tour et pour l'autre moitié au scrutin proportionnel;
- Le conseil rural est élu au suffrage universel direct tous les cinq (5) ans dans les mêmes conditions que pour les communes;
- Au niveau du conseil régional, la moitié des conseillers est élue au scrutin proportionnel avec l'application du quotient régional tandis que l'autre moitié est élue au scrutin majoritaire départemental, chaque département devant être représenté par au moins quatre conseillers à la région.

L'affiliation politique à un parti est obligatoire pour prétendre à une fonction élective. Les candidatures indépendantes ne sont en effet pas acceptées dans le cadre des élections municipales et législatives.

⁴ Matam n'était pas encore érigée en région au moment de la confection de ce tableau par le consultant.

La Région

Ses organes sont :

- Le conseil régional, organe délibérant, est constitué de 52 à 62 membres suivant la taille démographique de la région ;
- Le Président de région est assisté d'un bureau composé de deux vice-présidents, deux secrétaires élus, et d'un secrétaire général qu'il nomme parmi les agents de la fonction publique, après avis du gouverneur, représentant de l'État.

Elle a pour compétences, dans le respect des attributions des autres collectivités locales (communes et communautés rurales) et sans établissement de tutelle hiérarchique, de :

- promouvoir le développement économique, éducatif, social, sanitaire, culturel et scientifique de la région
- réaliser les plans régionaux de développement et organiser le développement de son territoire
- favoriser la coordination des investissements locaux et des actions de développement

Ses compétences concernent en général les activités et infrastructures qui desservent plusieurs collectivités (stade, lycées, etc.). La région a également pour mission de promouvoir une articulation fonctionnelle entre les trois niveaux de collectivités locales pour un développement cohérent et harmonisé du territoire régional, grâce à l'appui de l'Agence régionale de développement (ARD) et du Plan de développement régional intégré (PRDI).

La région est confrontée à des problèmes qui entravent sérieusement l'exercice de ses missions :

- L'absence de services techniques propres : pour mener ses actions, elle doit passer annuellement une convention avec le gouverneur de région pour l'utilisation des services techniques régionaux qui continuent de dépendre hiérarchiquement de ce dernier. Ces différents services forment le comité technique de l'Agence régionale de développement ;
- L'absence de ressources financières propres : contrairement aux autres niveaux de collectivités, la région ne bénéficie pas encore de fiscalité propre et ne peut pour l'instant fonctionner que sur la base de ressources qui lui sont affectées par l'État dans le cadre du FDD et du fonds d'équipement des collectivités locales (FECL). Les charges de fonctionnement des régions sont financées au moins à 75% par le FDD. Les mesures envisagées pour régler ce problème ne sont toujours pas mises en œuvre et trouveront peut-être une issue dans le cadre de la réforme sur la fiscalité locale ;
- Le retard dans l'application de certaines mesures réglementaires : révision et adaptation de la nomenclature budgétaire, participation des collectivités locales à l'ARD non encore fixée ;
- Difficulté de coordination et d'harmonisation des actions de développement régional, entre, d'une part, la région et les collectivités et, d'autre part, entre la région et l'État.

Cette situation s'explique par :

- L'absence d'une vision partagée du développement local entre les collectivités locales constituant la région ;
- Le manque d'opérationnalité des agences régionales de développement, ce qui ne facilite pas la concertation et les entreprises communes ;
- La prééminence des politiques macroéconomiques et sectorielles qui n'accordent pas toujours la place qui convient à la région, dans son rôle d'administration et de coordination du développement régional. L'utilisation des contrats plans est peu connue et à ce jour aucun contrat n'a encore été signé ;
- Les moyens de fonctionnement des instances régionales sont insuffisants pour la mise en place d'un dispositif de concertation et de communication avec la société civile et les opérateurs économiques.

La Commune

La commune est une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière ; elle est constituée par un ensemble de quartiers qui forment son territoire.

Le conseil municipal est l'organe délibérant de la commune, et le maire son organe exécutif. Le maire est assisté d'un bureau comprenant des adjoints (18 adjoints maximum en fonction de la population communale) ayant chacun une attribution particulière ainsi que d'un secrétaire municipal recruté parmi les agents de la fonction publique de hiérarchie A ou B, après avis du préfet, représentant de l'État.

La commune assume des compétences générales ayant trait au développement de son territoire et à la promotion du bien-être général des populations ; elle assume depuis 1996 des compétences importantes qui lui ont été transférées par l'État dans des secteurs importants du développement national. Elle peut créer les commissions qu'elle juge utiles pour son fonctionnement.

Ses limites et contraintes sont :

- Faibles capacités managériales des élus, analphabètes pour la plupart. Cette déficience explique en grande partie le non fonctionnement des commissions techniques instituées par le conseil municipal ;
- Faibles ressources humaines : le personnel municipal est insuffisant en nombre et en qualité et son profil ne répond pas aux exigences des nouvelles missions confiées aux collectivités locales ;
- Budgets très faibles par rapport aux missions d'intérêt général

Communauté rurale

La communauté rurale est une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière ; elle est constituée par un certain nombre de villages, unis par une solidarité résultant du voisinage.

Les organes de la CR sont le conseil rural, instance de délibération, et le Président du conseil rural (PCR), organe exécutif de la CR. Le PCR est assisté de deux adjoints choisis au sein du conseil rural, et d'un secrétaire communautaire.

Dans l'exercice de ses compétences, la communauté rurale est assujettie au contrôle de légalité du sous-préfet. A l'instar des communes, les actes suivants ne sont exécutoires qu'après approbation du représentant de l'État : budgets primitifs et supplémentaires, emprunts et garanties d'emprunts, prises de participation, plans locaux de développement, coopération décentralisée, affaires foncières, marchés supérieurs à 15 millions. La communauté rurale assume 9 champs de compétences.

Les compétences transférées aux CR sont surdimensionnées par rapport à leurs capacités techniques et financières. Cette situation s'explique notamment par :

- une absence d'administration locale : elle se résume au secrétaire communautaire, agent contractuel de niveau baccalauréat, recruté et payé par l'État ;
- les présidents du conseil rural et leurs adjoints sont analphabètes pour la plupart ;
- les ressources financières sont très faibles ; le budget d'une CR varie de 3 à 15 millions FCFA, et est principalement alimenté par la taxe rurale ;
- les investissements sont hors de portée de son budget propre ; pour tout investissement, les CR ont nécessairement recours aux ONG et aux programmes des bailleurs et les contreparties exigées sont payées par le FECL ;
- le CADL (ex CERP) est le seul service déconcentré de l'État en milieu rural et il polarise plusieurs CR. Il existe 93 CADL répartis sur l'ensemble du territoire national, dont 82 ne disposent ni de mobylette, ni de voiture.

Pour accompagner la décentralisation, l'État a mis en place des organes de proximité chargés d'appuyer les collectivités locales dans leurs missions d'impulsion du développement local.

Le Comité économique et social (CES)

Le CES est un organe consultatif composé de 25 à 35 membres, créé auprès du Conseil régional auprès duquel il doit jouer un rôle d'étude et de conseil. Il se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président, sur saisine du Président du Conseil régional ou à la demande de la majorité de ses membres ou de celle du conseil régional. Il est obligatoirement saisi pour avis sur :

- les projets de budget annuel de la région ;
- les projets de plans de développement de la région et de contrats plans ;
- les plans d'aménagement régional ainsi que sur leur déroulement annuel ;
- les propositions d'entente interrégionale.

L'Agence Régionale de Développement

La création des ARD par décret n° 98-399 du 05 mai 1998 constitue un palliatif à la faible capacité des ressources humaines des collectivités locales. Elles ont été mises en place à partir de 1999 pour accompagner le processus d'autonomisation des collectivités locales. La structuration de l'ARD doit être une émanation de l'ensemble des collectivités locales de la région, qui créent entre elles et à l'initiative de leurs organes délibérants une structure technique qui apporte son appui à la région, aux villes, aux communes, communes d'arrondissements et communautés rurales dans la conduite de leurs missions de développement. L'ARD comprend : un conseil d'administration, un bureau, un président, un directeur et un comité technique. L'ARD est en quelque sorte l'organe technique des collectivités locales de sa région. Elle est, en outre, chargée d'assurer la maîtrise d'ouvrage des opérations que la région, les villes, les communes ou les communautés rurales lui délèguent.

Compétences et responsabilités

Les textes de loi sur la décentralisation au Sénégal octroient des compétences générales et des compétences transférées aux collectivités territoriales, en l'occurrence les communautés rurales, les communes et les régions. Au regard des textes de lois, les collectivités locales reçoivent d'importantes compétences au titre de la décentralisation (principe de compétence générale des collectivités locales en matière locale – compétences transférables). Ce que l'on peut constater par contre, c'est que l'exercice effectif de ces compétences est loin d'être une réalité et ce dû principalement au manque de textes d'application.

En effet, dans bien des cas, les textes de lois sont imprécis quant à la répartition des tâches entre l'État et les collectivités locales. L'État se charge de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques nationales sectorielles, des réglementations et normes nationales, de la construction, de la réparation et de l'entretien des infrastructures et équipements d'intérêt national et régional, du versement du salaire du personnel technique (encadrement), etc. Les compétences des collectivités locales se situent quant à elles au niveau de la mise en œuvre des activités de promotion et de développement des secteurs de compétence conformément aux normes prescrites par l'État, de la réalisation, de l'entretien et de la gestion (réparations, gestion du personnel, etc.) des infrastructures et des équipements.

Ainsi dans la réalité, l'exercice des compétences transférées dépend assez souvent de conditions (textes d'application sur les modalités de mise en œuvre de lois, capacités techniques et financières des collectivités locales, etc.) qui font également défaut au Sénégal, si bien que les compétences sont en définitive mal assurées par les collectivités locales. En théorie ces dernières assument des responsabilités très larges mais en réalité la plupart des compétences locales attribuées par les lois y sont peu ou pas exercées.

Au nombre des raisons expliquant cette situation, il faut citer entre autres l'insuffisance des textes sur la décentralisation et les résistances des services de l'État au transfert des compétences. En effet, les ministères techniques continuent d'exercer une bonne partie des attributions relevant des collectivités territoriales dans les domaines objets de politiques sectorielles publiques (éducation, santé, etc.). Comme le révèle le tableau suivant, la répartition des compétences entre les différents niveaux de collectivités est parfois imprécise. Les mêmes compétences sont souvent attribuées à plus d'un niveau sans grande distinction des tâches. Dans certains cas cependant, notamment ceux de l'éducation et de la santé, les démarcations sont plus claires.

ANNEXE 14 : LISTE DES TEXTES LÉGAUX EN LIEN AVEC LE PROJET

Loi n° 64-46 du 17 juin 1964 relative au domaine national et ses textes d'application dont le décret n° 72-1288 du 27 octobre 1972 relatif aux conditions d'affectation et de désaffectation des terres du domaine national situées en zone de terroirs;

Loi n° 77-67 du 04 juin 1977 portant loi des finances pour l'année financière 1977-1978 et arrêté interministériel n° 012488 du 15 octobre 1988 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du compte spécial « Fonds d'Équipement des Collectivités Locales »

Loi n° 81-13 du 5 mai 1981 portant Code de l'eau et ses textes d'application;

Loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales,

Loi n° 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux régions, communes et communautés rurales et textes d'application;

Loi n° 96-08 du 22 mars 1996 modifiant le Code électoral

Loi n° 96-10 du 22 mars 1996 modifiant la loi n°72-02 du 1^{er} février relative à l'organisation de l'administration territoriale modifiée

Loi n° 96-1121 du 22 mars 1996 instituant le Comité interministériel de l'Aménagement du Territoire

Loi n° 2001-01 du 15 janvier 2001 portant Code de l'environnement, son décret d'application no 2001-282 du 12 avril 2001 et ses arrêtés de mise en œuvre;

Loi n° 2004-16 du 4 juin 2004 portant loi d'orientation agro-sylvo-pastorale;

ANNEXE 15 : MÉMORANDUM D'ACCORD TYPE ENTRE LES ORGANISATIONS DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES PARTICIPANTES ET L'AGENT ADMINISTRATIF POUR UNE GESTION CANALISÉE DES FONDS

Mémorandum d'accord entre Le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) concernant les aspects opérationnels d'un Programme conjoint au Sénégal

CONSIDÉRANT que Le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) (ci-après dénommées collectivement les "Organisations du système des Nations Unies participantes") ont élaboré un programme conjoint (ci-après dénommé le "Programme conjoint") en tant qu'élément de leur coopération respective pour le développement avec le Gouvernement du Sénégal, plus complètement décrit dans le document détaillé de Programme conjoint en date du **[date du Document de Programme conjoint]**, document N° **[numéro de référence du document]** (ci-après dénommé le "Document de Programme conjoint")⁵, et qu'elles ont convenu d'établir un mécanisme de coordination⁶ (pour plus de commodité, ce mécanisme est ci-après dénommé "Comité directeur du Programme conjoint")⁷ afin de faciliter une collaboration effective efficace entre les Organisations du système des Nations Unies participantes et le Gouvernement hôte aux fins de l'exécution du Programme conjoint;

CONSIDÉRANT que les Organisations du système des Nations Unies participantes ont convenu qu'elles devraient adopter une approche coordonnée en matière de collaboration avec les donateurs qui souhaitent assister l'exécution du Programme conjoint et qu'elles ont élaboré un Document de Programme conjoint pour servir de base à la mobilisation des ressources destinées au Programme conjoint, et convenu en outre qu'elles devraient offrir aux donateurs l'occasion de financer le Programme conjoint et de recevoir des rapports sur le Programme conjoint par l'entremise d'un canal unique; et

CONSIDÉRANT que les Organisations du système des Nations Unies participantes ont convenu en outre que **PNUD** (qui est aussi une Organisation du système des Nations Unies participante au regard de ce Programme conjoint)⁸ devrait être prié d'assurer l'interface administrative entre les donateurs et les Organisations du système des Nations Unies participantes à ces fins et que **PNUD** a accepté de le faire conformément au présent Mémorandum d'accord.

⁵ Le Document de Programme conjoint contient au minimum un plan de travail commun, un budget, le mécanisme de coordination et de gestion et la signature de toutes les parties au Document.

⁶ Les Parties au Document de Programme conjoint décideront du mécanisme de coordination le plus approprié – par exemple, un groupe thématique, un comité directeur, un comité de gestion. Pour plus de commodité, ce mécanisme est ci-après dénommé dans le présent document "Comité directeur du Programme conjoint".

⁷ Le Comité directeur du Programme conjoint ou tout autre organe comprendra tous les signataires du Document de Programme conjoint. Le Comité directeur peut aussi compter d'autres membres à titre d'observateurs, par exemple les donateurs et d'autres parties prenantes.

⁸ Dans la plupart des cas, l'Agent administratif sera aussi une Organisation du système des Nations Unies participante. Toutefois, quand ce n'est pas le cas, cette disposition peut être supprimée.

EN CONSÉQUENCE, le PNUD et les organisations des Nations Unies participantes (ci-après dénommées collectivement les “Parties”) conviennent de ce qui suit :

Article premier

Nomination de l’Agent administratif; ses statut, obligations et commission

1. Les Organisations du système des Nations Unies participantes nomment **PNUD** (ci-après dénommé l’“Agent administratif” ou l’“AA”) leur Agent administratif au regard du Programme conjoint, conformément aux clauses et conditions énoncées dans le présent Mémoire d’accord. L’Agent administratif accepte cette nomination, étant entendu que les Organisations du système des Nations Unies participantes assument la pleine responsabilité sur les plans programmatique et financier des fonds que l’Agent administratif décaisse en leur faveur. Cette nomination demeure valide jusqu’à ce qu’elle prenne fin, ou qu’il y soit mis fin, conformément à l’Article VII ci-après.

2. Au nom des Organisations du système des Nations Unies participantes, l’Agent administratif :

- a) Recevra les contributions des donateurs qui souhaitent fournir un soutien financier au Programme conjoint par l’entremise de l’Agent administratif;
- b) Administrera les fonds ainsi reçus, conformément au présent Mémoire d’accord, y compris les dispositions relatives à la liquidation du Compte du Programme conjoint et aux questions connexes;
- c) Sous réserve de la disponibilité des fonds, décaissera lesdits fonds à chacune des Organisations du système des Nations Unies participantes conformément aux instructions reçues du Comité directeur du Programme conjoint, compte tenu du budget présenté dans le Document de Programme conjoint, dont on trouvera un exemplaire ci-joint (ANNEXE A), tel qu’amendé par écrit de temps à autre par le Comité directeur du Programme conjoint;
- d) Groupera les rapports financiers produits par chacune des Organisations du système des Nations Unies participantes en un rapport consolidé et distribuera ce rapport financier, en même temps que les rapports consolidés sur le programme produits par les Organisations du système des Nations Unies participantes, tel qu’il est indiqué plus en détail dans le Document de Programme conjoint, à chacun des donateurs qui aura contribué au Compte du Programme conjoint et participé au Comité directeur du Programme conjoint;
- e) Remettra un rapport final, y compris une notification aux termes de laquelle le Programme conjoint a été achevé sur le plan opérationnel, conformément à l’article IV ci-après⁹;
- f) S’acquittera de toute autre activité dont les Organisations du système des Nations Unies participantes et l’Agent administratif peuvent convenir par écrit.

3. L’Agent administratif échangera une Lettre d’accord, sous la forme jointe à l’**ANNEXE B** (ci-après dénommée “Lettre d’accord”), avec tout donateur qui souhaite fournir un soutien financier au Programme conjoint par l’entremise de l’Agent administratif. L’Agent administratif n’amendera pas les termes de l’annexe B sans accord écrit préalable des Organisations du système des Nations Unies participantes. L’Agent administratif remettra aux Organisations du système des Nations Unies participantes une copie de chaque Lettre d’accord qu’il échange avec un donateur.

⁹ Dans la mesure où, pour un Programme conjoint particulier, l’AA a des responsabilités outrepassant celles qui sont énoncées aux alinéas a) à e), des tâches additionnelles peuvent être indiquées sous un nouvel alinéa f).

4. [Au cas où un comité de donateurs ou un autre mécanisme consultatif de donateurs serait créé à un moment quelconque au regard du Programme conjoint, les Organisations du système des Nations Unies participantes décideront de la manière dont ces organisations (y compris l'Agent administratif) traiteront avec un tel comité.]

5. Aucune des Organisations du système des Nations Unies participantes ne sera responsable des actes ou omissions de l'Agent administratif ou de son personnel, ou des personnes s'acquittant de services en son nom, excepté dans la mesure où d'autres Organisations du système des Nations Unies participantes y contribuent par leurs propres actes ou omissions. En ce qui concerne ces actes ou omissions des Organisations du système des Nations Unies participantes, la responsabilité en résultant sera partagée entre elles ou attribuée à l'une quelconque d'entre elles à proportion de l'importance de ces actes ou omissions, ou selon tout autre accord convenu entre elles.

6. L'Agent administratif sera autorisé à prélever des frais d'administration équivalents à un pour cent (1 %) du montant de la contribution versée par chaque donateur signataire d'une Lettre d'accord afin de couvrir les coûts qu'entraîne pour l'Agent administratif l'accomplissement des fonctions décrites dans le présent Mémoire d'accord. En dépit de ce qui précède, si la contribution est inférieure à 2 millions de dollars, le montant de ces frais ne pourra tomber au-dessous d'un plancher de 20 000 dollars. Si la contribution est supérieure à 10 millions de dollars, le montant de ces frais ne pourra dépasser un plafond de 100 000 dollars¹⁰.

Article II Questions financières

L'Agent administratif

1. L'Agent administratif établira un registre comptable distinct, en accord avec son règlement financier et ses règles de gestion financières, pour encaisser et administrer les fonds reçus par lui conformément aux Lettres d'accord (ci-après dénommé le "Compte du Programme conjoint"). Le Compte du Programme conjoint sera administré par l'Agent administratif conformément aux règlements, règles, directives et procédures qui lui sont applicables, y compris ceux relatifs à l'intérêt. Le Compte du Programme conjoint sera sujet exclusivement aux procédures d'audit interne et externe énoncées dans le règlement financier, les règles de gestion financière, les directives et procédures applicables à l'Agent administratif.

2. L'Agent administratif n'absorbera pas les gains ou pertes consécutifs aux opérations de change. Les montants ainsi ajoutés ou soustraits augmenteront ou diminueront les fonds disponibles pour décaissements aux Organisations du système des Nations Unies participantes.

3. L'Agent administratif effectuera des décaissements sur le Compte du Programme conjoint à partir des instructions reçues du Comité directeur du Programme conjoint, conformément au budget présenté dans le Document de Programme conjoint, tel qu'amendé de temps à autre par le Comité directeur du Programme conjoint. Les décaissements correspondront aux coûts directs et indirects tels qu'énoncés dans le budget.

4. Sous réserve de la disponibilité des fonds, l'Agent administratif effectuera normalement chaque décaissement dans un délai de sept (7) à dix (10) jours ouvrables après réception,

¹⁰ Dans les cas où les Organisations du système des Nations Unies participantes et l'AA conviennent que les responsabilités de l'AA sont plus complexes qu'il n'est prévu aux alinéas a) à e) du paragraphe 2 de l'Article premier, les responsabilités additionnelles seront définies dans un alinéa f) du paragraphe 2 et un pourcentage ou montant plus élevé des frais de l'AA qu'il n'est ici stipulé pourra être convenu avec le donateur ou inclus à titre de coûts directs dans le budget directement géré par l'AA, selon qu'il conviendra.

conformément aux instructions reçues du Comité directeur de Programme conjoint qui suivra les dispositions du Document de Programme conjoint. L'Agent administratif transférera les fonds par télégraphe à chaque Organisation du système des Nations Unies participante. Chaque Organisation du système des Nations Unies participante avisera par écrit l'Agent administratif du compte bancaire sur lequel effectuer les transferts, en application du présent Mémoire d'accord. En effectuant un transfert au bénéfice d'une Organisation du système des Nations Unies participante, l'Agent administratif notifiera au service de trésorerie de celle-ci les points suivants : a) montant transféré; b) date déterminant la valeur du transfert; et c) le transfert vient de **PNUD** agissant en qualité d'Agent administratif au profit du Programme conjoint au **Sénégal**, conformément au présent Mémoire d'accord.

5. Quand le solde du Compte du Programme conjoint à la date d'un décaissement prévu est insuffisant pour effectuer ce décaissement, l'Agent administratif consulte le Comité directeur du Programme conjoint et effectue éventuellement un décaissement conformément aux instructions reçues de celui-ci.

Les Organisations du système des Nations Unies participantes

6. Chaque Organisation du système des Nations Unies participante ouvrira un registre comptable distinct en accord avec ses règlements financiers et règles de gestion financière pour recevoir et administrer les fonds décaissés en sa faveur par l'Agent administratif du Compte du Programme conjoint. Ce registre comptable distinct sera administré par chaque Organisation du système des Nations Unies participante conformément à ses propres règlements, règles, directives et procédures, y compris ceux concernant l'intérêt. Ce registre comptable distinct sera sujet exclusivement aux procédures d'audit interne et externe énoncées dans le règlement financier et les règles de gestion financière, directives et procédures applicables à l'Organisation du système des Nations Unies participante concernée.

7. Chaque Organisation du système des Nations Unies participante utilisera les fonds décaissés en sa faveur par l'Agent administratif du Compte du Programme conjoint pour exécuter les activités dont elle est responsable en vertu du Document de Programme conjoint, ainsi que pour couvrir ses coûts indirects. Les Organisations du système des Nations Unies participantes ne commenceront et continueront à conduire des opérations pour le Programme conjoint qu'après réception des décaissements, conformément aux instructions reçues du Comité directeur du Programme conjoint. Les Organisations du système des Nations Unies participantes ne prendront aucun engagement dépassant le budget approuvé qui figure à l'annexe A, tel qu'amendé de temps à autre par le Comité directeur du Programme conjoint. S'il est nécessaire de dépasser le montant inscrit au budget, l'Organisation du système des Nations Unies participante concernée présentera au Comité directeur du Programme conjoint une demande d'allocation budgétaire additionnelle.

Article III

Activités des Organisations du système des Nations Unies participantes

1. Chacune des Organisations du système des Nations Unies participantes conduira les activités envisagées dans le Document de Programme conjoint conformément aux règlements, règles, directives et procédures qui lui sont applicables. En conséquence, le personnel sera recruté et administré, l'équipement, les fournitures et services achetés, et les contrats passés conformément aux dispositions de ces règlements, règles, directives et procédures. À l'extinction ou à l'expiration du présent Accord, la question de leur propriété sera déterminée conformément aux règlements, règles, directives et procédures applicables aux Organisations du système des Nations Unies participantes, ainsi que, s'il y a lieu, conformément à leur accord de base avec le Gouvernement du **Sénégal**.

2. Toute modification aux activités du Programme conjoint énoncée dans le Document de Programme conjoint, notamment concernant leurs nature, contenu, ordre de succession ou durée, fera l'objet d'un accord mutuel par écrit entre l'Organisation du système des Nations Unies participante

pertinente et le Comité directeur du Programme conjoint. L'Organisation du système des Nations Unies participante notifiera promptement à l'Agent administratif, par l'intermédiaire du Comité directeur du Programme conjoint, tout changement intervenu dans le budget tel qu'il est présenté dans le Document de Programme conjoint.

3. Quand une Organisation du système des Nations Unies participante souhaite conduire ses activités au titre du Programme conjoint par l'entremise de ou en collaboration avec une tierce partie, elle sera responsable de s'acquitter de tous ses engagements et obligations avec lesdites tierces parties et aucune autre Organisation du système des Nations Unies participante, ni l'Agent administratif, ne seront responsables de le faire.

4. Dans la conduite de leurs activités afférentes au Programme conjoint, aucune des Organisations du système des Nations Unies participantes ne sera considérée comme un agent d'aucune des autres et, de ce fait, le personnel d'une organisation ne sera pas considéré comme appartenant au personnel ou faisant partie des agents d'aucune des autres. Sans que cela n'enlève rien à la portée générale de la phrase précédente, aucune des Organisations du système des Nations Unies participantes ne sera responsable des actes ou omissions des autres organisations ou de leur personnel, ou des personnes s'acquittant de services pour leur compte.

5. Chaque Organisation du système des Nations Unies participante informera par écrit l'Agent administratif de l'achèvement de toutes les activités dont elle est responsable au titre du Programme conjoint.

Article IV Établissement de rapports

1. Chaque Organisation du système des Nations Unies participante remettra au Comité directeur du Programme conjoint et à l'Agent administratif les déclarations et rapports ci-après, établis conformément aux procédures de comptabilité et d'établissement de rapports applicables à l'Organisation du système des Nations Unies participante concernée, tels qu'énoncés dans le Document de Programme conjoint. Les Organisations du système des Nations Unies participantes s'efforceront d'harmoniser dans toute la mesure possible leur mode de présentation des rapports suivants :

- a) Rapports explicatifs intérimaires pour chaque période de 12 mois, à remettre un mois au plus tard après la fin de la période sur laquelle doit porter le rapport;
- b) Rapports financiers annuels à la date du 31 décembre de chaque année, relatifs aux fonds décaissés du Compte du Programme conjoint en faveur de l'Organisation concernée, à remettre quatre mois au plus tard après la fin de la période sur laquelle porter le rapport;
- c) Rapport explicatif final et rapport financier, après achèvement du Programme conjoint, couvrant également la dernière année du Programme, à remettre le 30 avril au plus tard de l'année suivant la clôture financière du Programme;
- d) État financier final authentifié, à remettre le 30 juin au plus tard de l'année suivant la clôture financière du Programme.

2. L'Agent administratif établira des rapports explicatifs et des rapports financiers consolidés se composant des rapports mentionnés aux alinéas a) à d) du paragraphes 1 ci-dessus, soumis par chaque Organisation du système des Nations Unies participante, et remettra ces rapports consolidés à chacun des donateurs ayant contribué au Compte du Programme conjoint, conformément au calendrier établi dans la Lettre d'accord ; il les fournira également au Comité directeur du Programme conjoint.

3. L'Agent administratif remettra également un rapport financier et un état financier final authentifié aux donateurs et aux Organisations du système des Nations Unies participantes sur ses activités en tant qu'Agent administratif, le 30 juin au plus tard de l'année suivant la clôture financière du Programme.

Article V Suivi et évaluation

Le suivi et évaluation du Programme conjoint seront entrepris conformément aux dispositions figurant dans le Document de Programme conjoint, qui sont en harmonie avec les règlements, règles et procédures respectifs des Organisations du système des Nations Unies participantes.

Article VI Communication conjointe

Chaque Organisation du système des Nations Unies participante prendra les mesures appropriées pour faire connaître le Programme conjoint et pour rendre leur dû aux autres Organisations du système des Nations Unies participantes. Les informations données à la presse, aux bénéficiaires du Programme conjoint, tout le matériel publicitaire connexe, les notifications officielles, rapports et publications reconnaîtront le rôle du Gouvernement hôte, des donateurs, de toutes les Organisations du système des Nations Unies participantes, de l'Agent administratif et de toutes les autres parties pertinentes. En particulier, l'Agent administratif mentionnera dans toutes les communications externes relatives au Programme conjoint chaque Organisation du système des Nations Unies participante et chaque partenaire national, et il veillera à y dûment reconnaître leur rôle.

Article VII Expiration, modification et extinction de l'Accord

1. Le présent Mémoire d'accord expirera après achèvement du Programme conjoint, sous réserve du maintien de la validité du paragraphe 5 ci-après aux fins qui y sont énoncées.
2. Le présent Mémoire d'accord ne peut être modifié que par accord écrit entre les Parties.
3. L'une quelconque des Organisations du système des Nations Unies participantes peut se retirer du présent Mémoire d'accord en notifiant par écrit à toutes les autres parties au présent Mémoire d'accord son intention de s'en retirer trente (30) jours d'avance, conformément au Document de Programme conjoint, sous réserve du maintien de la validité du paragraphe 5 ci-après aux fins qui y sont énoncées.
4. La nomination de l'Agent administratif peut prendre fin par décision de l'Agent administratif (d'une part) ou par accord mutuel de toutes les Organisations du système des Nations Unies participantes (d'autre part), par notification écrite à l'autre partie trente (30) jours à l'avance, sous réserve du maintien de la validité du paragraphe 5 ci-après aux fins qui y sont énoncées. Dans une telle éventualité, les Parties conviendront des mesures à prendre pour mettre fin à toutes les activités de manière rapide et ordonnée afin de réduire les coûts et dépenses au minimum.
5. Les obligations contractées en vertu du présent Mémoire d'accord par les Parties qui se retirent ou mettent fin à une nomination subsisteront au-delà de l'expiration ou de l'extinction du présent Mémoire d'accord, ou de la cessation d'activité de l'Agent administratif, ou du retrait d'une Organisation du système des Nations Unies participante dans la mesure nécessaire pour permettre la conclusion ordonnée des activités et l'achèvement des rapports finals, le retrait du personnel, des fonds et avoirs, l'apurement des comptes entre les parties et la liquidation des responsabilités contractuelles à l'égard de tout sous-traitant, consultant ou fournisseur. Tout solde créditeur du Compte du Programme conjoint ou des registres comptables distincts établis par chaque

Organisation du système des Nations Unies participantes sera utilisé à une fin convenue d'un commun accord par l'Agent administratif, les donateurs et le Comité directeur du Programme conjoint.

Article VIII Notifications

1. Toute mesure requise ou autorisée en vertu du présent Mémoire d'accord peut être prise au nom de l'Agent administratif par _____, ou son représentant désigné, et au nom d'une Organisation du système des Nations Unies participante par le chef du bureau du **Sénégal**, ou son représentant désigné.

2. Toute notification ou demande requise ou autorisée en vertu du présent Mémoire d'accord sera faite par écrit. Cette notification ou demande sera considérée comme ayant été dûment faite quand elle aura été délivrée par main, lettre, câble ou télex à la partie à laquelle elle doit être faite, à l'adresse de cette partie spécifiée à l'**ANNEXE C** du présent Mémoire d'accord ou à toute autre adresse que la partie aura spécifiée par écrit à la partie faisant cette notification ou cette demande.

Article IX

Entrée en vigueur

Le présent Mémoire d'accord entrera en vigueur dès signature par les représentants autorisés des Parties ; il restera pleinement en vigueur et gardera tous ses effets jusqu'à son expiration ou son extinction.

Article X Règlement des différends

Les Parties feront les plus grands efforts pour régler promptement par négociation directe tout différend, controverse ou réclamation né du ou lié au présent Mémoire d'accord ou de/à toute violation de celui-ci. Tout différend, toute controverse ou réclamation de cette nature qui n'est pas réglé dans un délai de soixante (60) jours à compter de la date où l'une des deux parties a notifié à l'autre partie la nature du différend, de la controverse ou réclamation et des mesures qui devraient être prises pour y remédier, sera résolu par consultation entre les Chefs de secrétariat de chacune des Organisations du système des Nations Unies participantes et de l'Agent administratif.

EN FOI DE QUOI, les soussignés, représentants dûment autorisés des Parties respectives, ont signé le présent Mémoire d'accord, en **[nombre de signataires]** exemplaires.

Pour l'Agent administratif

Pour FENU _____

Signature : _____

Signature : _____

Nom : _____

Nom : _____

Titre : _____

Titre : _____

Lieu : _____

Lieu : _____

Date : _____

Date : _____

ANNEXE 16 : LETTRE D'ACCORD TYPE ENTRE LE DONATEUR ET L'AGENT ADMINISTRATIF POUR UNE GESTION CANALISÉE DES FONDS

Lettre d'accord
entre
[Nom du Donateur]
et
le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

CONSIDÉRANT que le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) (ci-après dénommées collectivement les "Organisations du système des Nations Unies participantes"), ont mis au point un Programme conjoint (ci-après dénommé le "Programme conjoint") en tant qu'élément de leur coopération respective pour le développement avec le Gouvernement du Sénégal, plus complètement décrit dans le document détaillé de Programme conjoint, document N° [numéro de référence du document] (ci-après dénommé le "Document de Programme conjoint")¹¹, dont on trouvera un exemplaire ci-joint (ANNEXE A) et qu'elles ont convenu d'établir un mécanisme de coordination (pour plus de commodité, ce mécanisme est ci-après dénommé "Comité directeur du Programme conjoint")¹² afin de faciliter une collaboration effective et efficace entre les Organisations du système des Nations Unies participantes et le Gouvernement hôte aux fins de l'exécution du Programme conjoint;

CONSIDÉRANT que les Organisations du système des Nations Unies participantes ont convenu qu'elles devraient adopter une approche coordonnée en matière de collaboration avec les donateurs qui souhaitent assister l'exécution du Programme conjoint et qu'elles ont élaboré un Document de Programme conjoint pour servir de base à la mobilisation des ressources destinées au Programme conjoint, et convenu en outre qu'elles devraient offrir aux donateurs l'occasion de financer le Programme conjoint et de recevoir des rapports sur le Programme conjoint par l'entremise d'un canal unique;

CONSIDÉRANT que les Organisations du système des Nations Unies participantes ont nommé PNUD (ci-après dénommé l'"Agent administratif" ou "AA") (qui est aussi une Organisation du système des Nations Unies participante au regard de ce Programme conjoint)¹³ dans un Mémoire d'accord conclu entre l'Agent administratif et les Organisations du système des Nations Unies participantes le [date], pour assurer l'interface administrative entre les donateurs et les Organisations du système des Nations Unies participantes, et qu'à cette fin l'Agent administratif a établi un registre comptable distinct en accord avec son règlement financier et ses règles de gestion financière pour recevoir et administrer les fonds versés par les donateurs qui souhaitent fournir un soutien financier au Programme conjoint par l'entremise de l'Agent administratif (ci-après dénommé le "Compte du Programme conjoint") ; et

¹¹ Le Document de Programme conjoint contient au minimum un plan de travail commun, un budget, le mécanisme de coordination et de gestion et la signature de toutes les parties au Document.

¹² Le Comité directeur du Programme conjoint ou tout autre organe comprendra tous les signataires du Document de Programme conjoint. Le Comité directeur peut aussi compter d'autres membres à titre d'observateurs, par exemple les donateurs et d'autres parties prenantes.

¹³ Dans la plupart des cas, l'Agent administratif sera aussi une Organisation du système des Nations Unies participante. Toutefois, quand ce n'est pas le cas, cette parenthèse peut être supprimée.

CONSIDÉRANT que, **[nom du Donateur]** (ci-après dénommé le “Donateur”) souhaite fournir un soutien financier au Programme conjoint sur la base du Document de Programme conjoint dans le cadre de sa coopération pour le développement avec le Gouvernement de **SENEGAL** et souhaite le faire par l’entremise de l’Agent administratif, comme il est proposé par les Organisations du système des Nations Unies participantes.

EN CONSÉQUENCE, l’Agent administratif et le Donateur (ci-après dénommés collectivement les “Parties”) conviennent de ce qui suit :

Article premier
Décaissement de fonds en faveur de l’Agent administratif et
du Compte du Programme conjoint

1. Le Donateur convient de verser une contribution de **[montant en lettres] ([montant en chiffres])** et tout autre montant ultérieur dont il pourra décider (ci-après dénommé la “Contribution”) afin de soutenir le Programme conjoint. La Contribution sera une contribution versée aux Organisations du système des Nations Unies participantes afin de soutenir le Programme conjoint conformément au Document de Programme conjoint, tel qu’amendé de temps à autre par écrit par le Comité directeur du Programme conjoint. Le Donateur autorise l’agent administratif à utiliser la Contribution aux fins du Programme conjoint et en conformité avec la présente Lettre d’accord. Le Donateur reconnaît que la Contribution sera mêlée à d’autres contributions versées au Compte du Programme conjoint et qu’elle ne sera pas identifiée ni administrée distinctement.

2. Le Donateur déposera la Contribution par télégramme conformément à l’échéancier de versements qui figure à l’**ANNEXE B** du présent Accord, en monnaies convertibles d’usage non limité, au compte suivant :

[nom et adresse de la banque de dépôt].

3. En effectuant un transfert au crédit d’une Organisation du système des Nations Unies participante, l’Agent administratif notifiera au service de trésorerie de celle-ci les points suivants : a) montant transféré; b) date déterminant la valeur du transfert; et c) le transfert vient de **[nom du Donateur]** au profit du Programme conjoint du **SENEGAL**, conformément au présent Mémoire d’accord.

4. La valeur de la contribution, si elle est effectuée en une monnaie autre que le dollar des États-Unis, sera déterminée en appliquant le taux de change opérationnel des Nations Unies en vigueur à la date du versement. Les gains ou pertes consécutifs à ces opérations seront portés au Compte du Programme conjoint par l’Agent administratif.

5. Le Compte du Programme conjoint sera administré par l’Agent administratif conformément aux règlements, règles, directives et procédures qui lui sont applicables, y compris ceux relatifs à l’intérêt. Le Compte du Programme conjoint sera sujet exclusivement aux procédures d’audit interne et externe énoncées dans le règlement financier, les règles de gestion financière, les directives et procédures applicables à l’Agent administratif.

6. L’Agent administratif sera autorisé à prélever des frais d’administration équivalents à un pour cent (1 %) du montant de la contribution versée par chaque Donateur signataire d’une Lettre d’accord afin de couvrir les coûts qu’entraîne pour l’Agent administratif l’accomplissement des fonctions décrites dans le présent Mémoire d’accord. En dépit de ce qui précède, si la contribution est inférieure à 2 millions de dollars, le montant de ces frais ne pourra tomber au-dessous d’un plancher de 20 000 dollars. Si la contribution est supérieure à 10 millions de dollars, le montant de ces frais ne

pourra dépasser un plafond de 100 000 dollars¹⁴. Chaque Organisation du système des Nations Unies participante recouvrera ses coûts indirects conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière et comme il est précisé dans le Mémoire d'accord signé avec l'AA.

7. Tous les comptes et états financiers seront libellés en dollars des États-Unis.

Article II

Décaissement de fonds en faveur des Organisations du système des Nations Unies participantes et tenue d'un registre comptable distinct

1. L'Agent administratif effectuera des décaissements du Compte du Programme conjoint conformément aux instructions reçues du Comité directeur du Programme conjoint, en accord avec le Document de Programme conjoint tel qu'amendé par écrit de temps à autre par le Comité directeur du Programme conjoint. Les décaissements seront également effectués conformément au Mémoire d'accord entre les Organisations du système des Nations Unies participantes et l'AA concernant les aspects opérationnels du Programme conjoint daté du **[date]**. L'Agent administratif notifiera promptement au Donateur tout amendement au budget fait par le Comité directeur du Programme conjoint. Le décaissement de fonds en faveur des Organisations du système des Nations Unies participantes couvrira les coûts directs et indirects, tels qu'énoncés dans le budget du Programme conjoint.

2. Chaque Organisation du système des Nations Unies participante établira un registre comptable distinct en accord avec son règlement financier et ses règles de gestion financière pour recevoir et administrer les fonds décaissés du Compte du Programme conjoint. Chaque Organisation du système des Nations Unies participante assume la pleine responsabilité, sur les plans programmatique et financier, des fonds décaissés en sa faveur par l'Agent administratif. Ce registre comptable distinct sera administré par chaque Organisation du système des Nations Unies participante conformément à ses propres règlements, règles, directives et procédures, y compris ceux relatifs à l'intérêt. Ce registre comptable distinct sera soumis exclusivement aux procédures d'audit interne et externe énoncées dans le règlement financier, les règles de gestion financière, les directives et procédures applicables à l'Organisation du système des Nations Unies participante¹⁵.

3. Quand le Compte du Programme conjoint n'est pas suffisamment approvisionné à la date d'un décaissement prévu pour effectuer ce décaissement, l'Agent administratif consultera le Comité directeur du Programme conjoint et effectuera un décaissement, le cas échéant, conformément aux instructions reçues du Comité directeur du Programme conjoint. En tel cas, l'Agent administratif donnera prompt notification au Donateur et communiquera au Donateur la décision prise en la matière par le Comité directeur du Programme conjoint.

Article III

Exécution du Programme conjoint

1. Les Organisations du système des Nations Unies participantes conduiront les activités dont elles sont responsables, en suivant le budget qui figure dans le Document de Programme conjoint, tel qu'amendé de temps à autre par le Comité directeur du Programme conjoint conformément aux règlements, règles, directives et procédures qui lui sont applicables. En conséquence, le personnel sera

¹⁴ Dans les cas où les Organisations du système des Nations Unies participantes et l'AA conviennent que les responsabilités de l'AA sont plus complexes qu'il n'est prévu aux alinéas a) à e) du paragraphe 2 de l'Article I, ces responsabilités additionnelles seront définies dans un alinéa f) de ce paragraphe 2 du Mémoire d'accord entre les Organisations du système des Nations Unies [participantes et l'AA daté du **[date]**], et un pourcentage ou montant plus élevé pour la commission de l'AA qu'il n'est ici stipulé pourra être convenu avec le donateur ou inclus à titre de coût direct dans le budget directement géré par l'AA, selon qu'il conviendra.

¹⁵ Quand l'AA est aussi une Organisation du système des Nations Unies participante, il devra ouvrir son propre registre comptable distinct et transférer sur ce registre les fonds provenant du Compte du Programme conjoint.

recruté et administré, l'équipement, les fournitures et services achetés, et les contrats passés conformément aux dispositions de ces règlements, règles, directives et procédures.

2. Les Organisations du système des Nations Unies participantes ne commenceront et continueront à conduire des opérations pour le Programme conjoint qu'après réception des décaissements, conformément aux instructions du Comité directeur du Programme conjoint.

3. Les Organisations du système des Nations Unies participantes ne prendront aucun engagement dépassant les montants budgétisés dans le Document du Programme conjoint, tel qu'amendé de temps à autre par le Comité directeur du Programme conjoint.

4. Si des dépenses imprévues surgissent, le Comité directeur du Programme conjoint présentera au Donateur, par l'entremise de l'Agent administratif, un budget supplémentaire faisant apparaître les nouveaux montants qui seront nécessaires. Si ces nouveaux montants ne sont pas disponibles, les activités à exécuter au titre du Programme conjoint peuvent être réduites ou, si nécessaire, abandonnées par les Organisations du système des Nations Unies participantes. Les Organisations du système des Nations Unies participantes n'assumeront en aucun cas des obligations supérieures au montant de fonds fournis au Compte du Programme conjoint.

Article IV Équipement et fournitures

À l'extinction ou à l'expiration du présent accord, l'attribution de leur propriété sera déterminée conformément aux règlements, règles, directives et procédures applicables aux Organisations du système des Nations Unies participantes, ainsi que, s'il y a lieu, conformément à leur accord de base avec le Gouvernement du **SENEGAL**.

Article V Établissement de rapports

L'Agent administratif remettra au Donateur et au Comité directeur du Programme conjoint les rapports suivants, établis sur la base des rapports que chaque Organisation du système des Nations Unies participante remet à l'Agent administratif et qu'elle prépare conformément aux procédures de comptabilité et d'établissement des rapports qui lui sont applicables, telles qu'énoncées dans le Document de Programme conjoint :

- a) Rapports intérimaires explicatifs consolidés tous les 12 mois, à fournir trois mois au plus tard après la fin de la période sur laquelle doit porter le rapport;
- b) Rapports financiers annuels consolidés à la date du 31 décembre de chaque année, portant sur les fonds décaissés du Compte du Programme conjoint, à remettre cinq mois au plus tard après la fin de la période sur laquelle doit porter le rapport;
- c) Rapport explicatif et rapport financier finals consolidés, après achèvement du Programme conjoint et portant notamment sur la dernière année du Programme, à remettre au plus tard le 30 juin de l'année suivant la clôture financière du Programme;
- d) Présentation consolidée des états financiers finals authentifiés, à remettre 30 jours au plus tard après avoir reçu ces états des Organisations du système des Nations Unies participantes;
- e) Rapport financier et état financier final authentifié sur ses activités en tant qu'Agent administratif, à remettre au plus tard le 30 juin de l'année suivant la clôture financière du Programme.

Article VI Suivi et évaluation

Le suivi et évaluation du Programme conjoint comprenant, s'il le faut et s'il y a lieu, une évaluation conjointe des Organisations du système des Nations Unies participantes, de l'Agent administratif, du Donateur, du Gouvernement et d'autres partenaires sera entrepris conformément aux dispositions du Document de Programme conjoint.

Article VII Communication conjointe

Les informations données à la presse, aux bénéficiaires du Programme conjoint, tout le matériel publicitaire connexe, les notifications officielles, rapports et publications reconnaîtront le rôle du Gouvernement **du SENEGAL**, des donateurs, des Organisations du système des Nations Unies participantes, de l'Agent administratif et de toute autre partie pertinente.

Article VIII Expiration, modification et extinction de l'Accord

1. L'Agent administratif informera le Donateur après avoir reçu de toutes les Organisations du système des Nations Unies participantes notification du fait que les activités dont elles sont responsables au titre du Programme conjoint ont été achevées. La date de la dernière notification reçue d'une Organisation du système des Nations Unies participante sera considérée comme la date d'expiration du présent Accord, sous réserve du maintien en vigueur du paragraphe 4 ci-après aux fins qui y sont énoncées.

2. Le présent Accord peut être modifié uniquement par accord écrit entre les parties.

3. Il peut être mis fin au présent Accord par chacune des deux parties [trente (30)] jours après avoir adressé à l'autre partie une notification écrite, sous réserve du maintien en vigueur du paragraphe 4 ci-après aux fins qui y sont énoncées.

4. Les obligations assumées par le Donateur et l'Agent administratif en vertu du présent Accord seront maintenues au-delà de l'expiration ou de l'extinction de l'Accord dans la mesure nécessaire pour permettre la conclusion ordonnée des activités, le retrait du personnel, des fonds et avoirs, l'apurement des comptes entre les Parties à l'Accord et les Organisations du système des Nations Unies participantes, et la liquidation des responsabilités contractuelles à l'égard de tout sous-traitant, consultant ou fournisseur. Tout solde demeurant inscrit au Compte du Programme conjoint ou sur les registres comptables distincts de chacune des Organisations du système des Nations Unies participantes sera utilisé à une fin convenue par l'Agent administratif, les donateurs et le Comité directeur du Programme conjoint.

.

Article IX Notifications

1. Toute mesure nécessaire ou autorisée en vertu du présent Accord peut être prise au nom du Donateur par _____, ou son représentant désigné, et au nom de l'Agent administratif par _____, ou son représentant désigné.

2. Toute notification ou demande requise ou autorisée dans le présent Mémoire d'accord sera faite par écrit. Cette notification ou demande sera considérée comme ayant été dûment faite quand elle aura été délivrée par main, lettre, câble ou télex à la partie à laquelle elle doit être faite, à l'adresse de cette partie indiquée ci-après ou à toute autre adresse que la partie aura spécifiée par écrit à la partie faisant cette notification ou cette demande.

Pour le Donateur :

Nom : _____

Titre : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopie : _____

Courrier électronique : _____

Pour l'Agent administratif :

Nom : _____

Titre : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopie : _____

Courrier électronique : _____

Article X
Entrée en vigueur

Le présent Accord entrera en vigueur dès signature par les Parties ; il restera pleinement en vigueur et gardera tous ses effets jusqu'à son expiration ou son extinction.

[Si le Donateur n'est pas un Gouvernement, inclure les Articles XI et XII]

[Article XI]
[Règlement des différends]

[1. Règlement amiable. Les Parties feront les plus grands efforts pour régler à l'amiable tout différend, controverse ou réclamation résultant du présent Accord ou s'y rapportant, ainsi que résultant de ou se rapportant à la violation, extinction ou invalidité de celui-ci. Quand les Parties souhaitent rechercher un tel règlement amiable par la conciliation, celle-ci se déroulera conformément aux Règles de conciliation de la CNUDCI alors en vigueur, ou conformément à toute autre procédure qui peut être convenue entre les Parties.]

[2. Arbitrage. Tout différend, controverse ou réclamation entre les Parties résultant du présent Accord ou de la violation, extinction ou invalidité de celui-ci, s'il n'est pas réglé à l'amiable en vertu des dispositions du précédent paragraphe soixante (60) jours au plus après réception par une partie de la demande de règlement amiable adressée par l'autre partie, sera renvoyé par l'une ou l'autre partie devant un arbitre unique pour arbitrage, conformément aux Règles d'arbitrage de la CNUDCI alors en vigueur. Le tribunal d'arbitrage ne sera pas habilité à imposer le versement de dommages-intérêts à titre de sanction. Les Parties seront liées par tout jugement arbitral rendu à la suite de cet arbitrage, qui constituera la décision finale relative à un tel différend, controverse ou réclamation.]

[Article XII]
Privilèges et immunités]

[Rien dans cet Accord ne sera réputé constituer une renonciation, explicite ou implicite, à aucun des privilèges et immunités de l'Organisation des Nations Unies, de l'Agent administratif ou de chacune des Organisations du système des Nations Unies participantes.]

EN FOI DE QUOI, les soussignés, dûment autorisés par les Parties respectives, ont signé le présent Accord en deux exemplaires.

Pour le Donateur

Pour l'Agent administratif

Signature : _____

Signature : _____

Nom : _____

Nom : _____

Titre : _____

Titre : _____

Lieu : _____

Lieu : _____

Date : _____

Date : _____

ANNEXE A : Document de Programme conjoint

ANNEXE B : Échéancier des versements