



*République du Sénégal*  
**UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI**

MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES  
DIRECTION GENERALE DE LA PLANIFICATION  
-----  
DIRECTION DE LA PLANIFICATION NATIONALE

# **EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL (PADEL/PNDL)**

## **RAPPORT FINAL**

***Décembre 2012***

Equipe d'évaluation :  
Ibrahima GAYE, Consultant Principal  
Aliou SECK, Consultant Associé

## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	ii
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>vi</b>
1-Pertinence du Projet .....	viii
2. Efficacité .....	ix
3. Efficience .....	xiii
5. La durabilité .....	xiv
6. Intégration de la dimension Genre et Environnement .....	xiv
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE I- METHODOLOGIE DE TRAVAIL .....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE II : CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET .....</b>	<b>24</b>
2-1 : Démarrage et durée du projet .....	24
2-2 : Les problèmes que le projet cherche à résoudre .....	25
2-3 : Environnement socio politique de l'exécution du Projet .....	26
2-4 : Objectifs du Projet.....	27
2-5 : Les Résultats Attendus.....	27
<b>CHAPITRE III : RESULTATS DE L'EVALUATION .....</b>	<b>28</b>
3-1 : Pertinence du projet PADEL.....	28
3-2 : Efficacité du projet PADEL/PNDL .....	33
3-2-1 : Analyse du résultat I « Une capacité institutionnelle est créée pour piloter la formulation, le démarrage et le suivi évaluation du projet » .....	33
3-2-2 : Analyse du résultat II « Le cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation est amélioré dans une perspective de développement économique » .....	35
3-2-3 : Analyse du résultat III « Le financement du DEL dans un cadre régional (Louga) est amélioré » .....	36
3-2-4 : Analyse du Résultat IV « Les Capacités locales pour le DEL sont renforcées ».....	43
3-2-5 : Analyse du Résultat V « Le Pilotage stratégique du PNDL est renforcé ».....	46
3.2.6 : La Communication/Visibilité du projet .....	48
3.2.7 L'appréciation des bénéficiaires .....	50
3-3 : Efficience du projet PADEL/PNDL .....	57
3.4 : Effets du Projet.....	58
3-5 La Durabilité du projet.....	60
3-6 : Prise en compte des questions transversales .....	62
3.6.1 La dimension « Genre » .....	62
3.6.2 La dimension « Environnement ».....	63
<b>CHAPITRE IV : LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>64</b>
4.1. Les facteurs favorables : .....	64
4.2. Les contraintes .....	65

4.3. Les Recommandations .....	66
ANNEXES.....	69
Annexe 1 : Termes de référence.....	70
Annexe 2 : Liste de structures rencontrées .....	84
Annexe 3: cadre de résultats et de ressources Prodoc.....	86
Annexe 4 : indicateurs de rendement Prodoc .....	I
Annexe 5 : Résultats Auto-évaluation du PADEL/PNDL au 11 octobre 2012 – Coordination PADEL.I	

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>ADL :</b>	Agence de Développement Local
<b>ADM :</b>	Agence de Développement Municipal
<b>AGEX :</b>	Agence d'Exécution
<b>AGR :</b>	Activités Génératrices de Revenus
<b>ANCR :</b>	Association Nationale des Conseillers Ruraux
<b>ANSD :</b>	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
<b>ARD :</b>	Agence Régionale de Développement
<b>BCI :</b>	Budget Consolidé d'Investissement
<b>BM :</b>	Banque Mondiale
<b>CADL :</b>	Centre d'Appui au Développement Local
<b>CAP :</b>	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes
<b>CL :</b>	Collectivités locales
<b>CR :</b>	Communauté Rurale
<b>DADL :</b>	Direction de l'Appui au Développement Local
<b>DCL :</b>	Direction des Collectivités Locales
<b>DEL :</b>	Développement Economique Local
<b>DEX :</b>	Exécution Directe
<b>DGCPT :</b>	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
<b>DMF :</b>	Direction de la Microfinance
<b>DPES :</b>	Document de Politique Economique et Sociale
<b>DPN :</b>	Direction de la Planification Nationale
<b>DSRP :</b>	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
<b>FDEL :</b>	Fonds de Développement Economique Local
<b>FENU :</b>	Fonds d'Equipement des Nations Unies
<b>GELD :</b>	Genre et Equité dans la Gouvernance Locale
<b>GPF :</b>	Groupement féminin
<b>IDH :</b>	Indice de Développement Humain
<b>LUX-DEV :</b>	Coopération Luxembourgeoise
<b>MDL :</b>	Maison du Développement Local
<b>NEX :</b>	Exécution Nationale
<b>OCB :</b>	Organisation Communautaire de Base
<b>OMD :</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>ONG :</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PADEL/PNDL :</b>	Programme d'Appui au Développement Economique Local en Ancre au Programme National de Développement Local
<b>PADMIR :</b>	Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural
<b>PCR :</b>	Président de Communauté Rurale
<b>PLD :</b>	Plan Local de Développement
<b>PNDL :</b>	Programme National de Développement Local
<b>PNUD :</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PODES :</b>	Plan d'Orientation pour le Développement Economique <a href="#">et Social</a>
<b>PRDI :</b>	Plan Régional de Développement Intégré
<b>PRODOC :</b>	Document de Projet
<b>PTF :</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>SNDL :</b>	Stratégie Nationale de Développement Local
<b>SSE :</b>	Système de suivi et évaluation
<b>STD :</b>	Services Techniques Déconcentrés
<b>TDR :</b>	Termes de Référence

**UE:** Union Européenne  
**UNCDF :** Fonds d'Équipement des Nations Unies  
**UNDAF:** Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement

## RESUME EXECUTIF

### ❖ CONTEXTE DE L'EVALUATION

La libre administration des Collectivité Locales pour la prise en charge et la promotion du développement local demeure un enjeu politique fort de la politique de décentralisation au Sénégal au regard des faibles impacts induits par les avancées institutionnelles.

Ce constat a conduit à la naissance en Juin 2008, du Programme d'Appui au Développement Economique Local (PADEL). S'orientant dans le sens de l'approfondissement des acquis du projet PADMIR et s'appuyant sur une approche de Recherche –Action, le PADEL avait pour objectifs de créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local dans la région de Louga. La stratégie développée a consisté à fournir un appui ciblé au PNDL appelé à fédérer l'ensemble des interventions des partenaires au développement dans les domaines de la décentralisation et du développement social, culturel et économique des collectivités locales au Sénégal.

Planifiée sur une période de 5 ans, le PADEL a consacré la première étape de 18 mois à la conception des outils, dispositifs et mécanismes de prise en compte du Développement Economique Local (DEL) dans la mise en œuvre du PNDL. Il avait un coût global prévisionnel de 10 000 000 USD \$ dont 6 400 000 USD \$ réunis lors de sa signature. Les actions entreprises devaient bénéficier aux 780 648 habitants estimés en 2008 dans la région de Louga répartis dans les 5 arrondissements, 4 communes, 46 communautés rurales, 2.632 villages et 3 départements.

L'exécution du projet s'est déroulée dans contexte socio politique assez particulier, marqué par la tenue d'élections très mouvementées. L'installation des nouvelles équipes à la tête des Collectivités Locales issues des élections régionales, communales et locales de Mars 2009 dont une partie a été gagnée par l'opposition et le remplacement de certains conseils municipaux et ruraux par des délégations spéciales consécutivement au nouveau découpage non concerté des collectivités locales ont entraîné des tensions et quelque peu affecté la politique de décentralisation durant la période d'exécution du projet.

Au terme de 5 années de mise en œuvre d'un modèle de développement économique local dans la région de Louga, l'Etat et ses PTF ont jugé nécessaire de procéder à une évaluation finale indépendante du projet PADEL afin de capitaliser et de mesurer les résultats obtenus, de tirer les leçons apprises et de formuler des recommandations.

#### ❖ OBJECT DE L'EVALUATION

L'objet de l'évaluation de la phase principale du PADEL/PNDL est d'apprécier le degré d'atteinte des cibles, pour chacun des indicateurs du cadre logique et d'analyser les effets du Projet et de la durabilité/viabilité des actions menées ainsi que l'appréciation des performances de l'équipe du projet par rapports aux objectifs et résultats attendus.

#### ❖ METHODOLOGIE DE TRAVAIL

La question évaluative ayant été au cœur de l'exercice à mener a été la suivante : *«le projet PADEL/PNDL a-t-il **créé un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local** ? En définitive, a-t-il atteint ses objectifs planifiés ? Si oui comment et si non pourquoi* ». Afin de trouver des réponses à ces interrogations, une démarche méthodologique articulée autour de trois principales phases que sont : la phase d'imprégnation, la phase opérationnelle et la phase rédactionnelle a été adoptée.

La Phase d'imprégnation a consisté à mieux cerner et préciser les contours de la mission en procédant à des échanges avec les responsables du Projet (SE/PNDL et Coordonnateur) et à une revue documentaire avant de passer à l'élaboration des outils d'investigation. La phase opérationnelle a correspondu aux missions de terrain destinées à la collecte, au traitement et à l'analyse des données. Quant à la phase rédactionnelle, elle a concerné à l'analyse des données collectées en fonction des différentes questions abordées : les aspects institutionnels, stratégiques, opérationnels et financiers qui a permis l'élaboration du rapport provisoire. Le dit rapport a fait l'objet d'une restitution au Comité de Pilotage du Projet qui a formulé des observations par rapport aux conclusions auxquelles a abouti l'équipe d'évaluation.

## ❖ RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS ATTENDUS DU PADEL

Le PADEL/PNDL visait 4 objectifs spécifiques desquels étaient attendus cinq résultats majeurs. Il s'agit :

### Objectifs spécifiques

- d'appuyer la formulation et la mise en œuvre de la stratégie du DEL
- d'améliorer le financement du DEL de Louga
- de renforcer les capacités des acteurs territoriaux pour le DEL
- de renforcer le pilotage stratégique du SE/PNDL et des ARD

### Résultats attendus

1-Une capacité institutionnelle est créée pour piloter la formulation, le démarrage, le pilotage et le suivi évaluation du projet, (R1),

2-Le cadre juridique, administratif et organisation de la décentralisation est amélioré dans une perspective de développement économique, (R2),

3-Le financement du développement économique local dans un cadre régional (Louga) est amélioré, (R3),

4-Les capacités locales pour le développement économique sont renforcées, (R4),

5-Le Pilotage stratégique du Programme National de Développement Local (PNDL) est renforcé, (R5).

## ❖ CONSTATS ET RESULTATS DE L'EVALUATION

### **1-Pertinence du Projet**

En se référant aux objectifs qui lui étaient fixés et aux résultats attendus, la pertinence du PADEL, dans sa conception et son cadrage ne souffrait d'aucune ambiguïté dans la mesure où le projet s'est parfaitement aligné aux options stratégiques et priorités dégagées par l'Etat du Sénégal, options sur lesquelles il devait incruster sa mise en œuvre. Ces options, consignées dans les DSRPII, ont été

articulées, entre autres points, autour : « *le développement local et décentralisation et le développement des pôles secondaires* ».

De plus, le programme national de développement local (PNDL), principal instrument de mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté au niveau décentralisé, espace d'ancrage du projet PADEL, a été retenu dans le document de politique comme le cadre de coordination des interventions en faveur des collectivités locales. La pertinence du PADEL dans sa conception comme dans son mode opératoire est encore d'actualité. Ce qui s'illustre à travers l'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (SNDES) 2103-2017 dont l'axe stratégique3 « Aménagement du territoire, développement local et territorialisation » s'inscrit parfaitement dans le sens de l'approfondissement de la politique de décentralisation et du développement local.

En résumé l'on peut retenir que le PADEL/PNDL était pertinent dans sa conception comme son montage. Cette pertinence est encore actuelle au regard des priorités déclinées par l'Etat. Par ailleurs, la nécessité d'une réflexion sur la coordination des actions de développement local par le Ministère s'impose au regard de la mutation institutionnelle qui s'est opérée avec la création de l'Agence de Développement Local.

## **2. Efficacité**

S'agissant de la création de ***la capacité institutionnelle de formulation, de pilotage et de suivi évaluation du projet, le PADEL*** a enregistré des résultats prometteurs. Ainsi, il a été mis à la disposition du SE/PNDL deux experts qui ont mis sur orbite le projet. En termes organisationnels, sous la supervision du Comité de Pilotage du Projet, le PADEL/PNDL s'est adossé sur le SE/PNDL dans le processus de conception et de mise en place d'un système de planification opérationnelle, de programmation et de suivi évaluation en collaboration avec les ARD, la CAP, le SE/PNDL et les Ministères Techniques. Au niveau régional, les Agences Régionales de Développement (ARD) ont été retenues comme structures relais, servant de point d'entrée à tous les projets ancrés au PNDL tandis qu'au niveau départemental, des Maisons de Développement Local (MDL) ont été mises en place pour assurer la mise en œuvre des activités et l'animation du développement économique local. La capacité institutionnelle ainsi créée a rendu possible l'expérimentation du DEL au

niveau de la région de Louga nonobstant la faiblesse majeure de l'ancrage du PADEL au PNDL et à l'ARD formalisé simplement en termes généraux pouvant générer des conflits et malentendus entre les acteurs de ces institutions.

***Le cadre juridique, administratif et organisation de la décentralisation dans une perspective de développement économique*** s'est substantiellement amélioré et traduite à travers la prise en compte de la dimension territoriale du DEL (création des GIC et des pôles de développement) Toutefois, en dépit de leur caractère salubre, une réforme de la fiscalité locale ainsi que la définition d'un statut et d'un mode de gestion des infrastructures constituent deux points essentiels sur lesquels l'impasse ne saurait être faite.

L'amélioration du financement du développement économique local dans un cadre régional (Louga), par le biais de deux guichets de financement à savoir le financement du secteur privé par les IMF à destination des PIE et le FDEL à destination des projets structurants des Collectivités locales a été l'une des plus grandes avancées obtenues par le projet PADEL. Quatre conventions tripartites PADEL/PALPS/SFD signées au niveau national sur une prévision de 3, le projet a permis aux PIE d'accéder au financement des IMF. Grâce à l'accompagnement des ADEL, 48 projets sur 120 présentés ont pu être financés soit 40% des projets présentés, pour un montant de 70 000 000 FCFA représentant un taux de réalisation de 78% environ. Concernant les investissements structurants des collectivités locales, assuré par le FDEL, 77% ont été mobilisés pour la seule année de 2011 sur un montant global de 330 305 000 FCFA. A signaler que 50% des projets intercommunautaires ont été réalisés contre 38% pour les projets communautaires à cause de lenteurs observées dans les procédures administratives et financières de libération des fonds et d'exécution des marchés publics.

D'autres ressources en faveur du DEL dont notamment ART GOLD, le PRP, le projet GELD et le BCI de l'Etat ont été mobilisées par le DEL. En revanche, le couplage de deux modes d'exécution entraîne une surcharge de travail du point de vue du rapportage. Il convient de corriger cette situation dans l'avenir en procédant à l'unification, ou tout au moins, à la mise en cohérence des procédures d'exécution.

**Le renforcement des capacités locales pour le développement économique** s'est opérée par la mise en place d'une MDL dans chaque département de la région de Louga avec comme objectif de contribuer au renforcement du processus de

décentralisation, à la promotion de l'intercommunalité et de la coopération décentralisée, à l'amélioration d'une gouvernance économique locale et à la création d'un environnement propice au secteur privé et à l'investissement. La structuration de ces MDL fait d'elles, une véritable plateforme de services et d'appui/conseil pour le DEL.

- l'espace déconcentration (espace des services déconcentrés de l'Etat) est animé par le Préfet du département et le chef de service départemental d'appui au développement local. Les missions développées au niveau de cet espace concernent le contrôle de légalité et le respect des normes et procédures établies par l'Etat, mais aussi
- L'espace Décentralisation (espace des élus) est coordonné par l'Administrateur de la MDL et vise essentiellement l'appui aux collectivités locales dans leur stratégie de développement économique local à travers les Groupement d'Intérêt Communautaire (GIC) créés au niveau de chaque département.
- l'espace Secteur Privé (espace du secteur privé) a pour but de créer les conditions d'émergence d'un secteur privé fort fondé sur la stratégie du Partenariat Public Privé (PPP) sous l'impulsion de l'Association de Développement Economique Local (ADEL) qui regroupe l'ensemble des Opérateurs Economiques Locaux ainsi que les chambres consulaires.

Ainsi, grâce à cette plateforme, les commissions préfectorales de mobilisation des ressources composées des PCR, du Trésor, des Impôts et du Projet ont organisé des missions de sensibilisation et de mobilisation de la taxe rurale ainsi que des autres ressources propres. Le PADEL a appuyé le développement d'une approche de planification régionale et locale en collaboration avec le Conseil régional, l'ARD, les Services régionaux déconcentrés, les CADL, les MDL. A ce sujet, les SRAT, PRDI, PIC et PLD ont été réalisés ou réactualisés à la faveur d'une double planification qui tient compte du DEL. Au plan de la gouvernance territoriale et régionale, le PADEL a appuyé l'élaboration du Plan Stratégique du Conseil Régional ainsi que celui de l'ARD. Toutefois, l'implication du Conseil régional dans ce mouvement en faveur du DEL est timide si l'on en juge par le fait que son plan stratégique n'est jusqu'alors pas mis en œuvre

Au total, il est permis de dire que le PADEL a permis grâce aux MDL, et à l'approche innovante d'une double planification tenant compte du DEL, un renforcement des capacités locales en faveur du DEL. Cependant, il y a lieu que le Conseil régional prenne le leadership politique du processus enclenché à l'échelle régionale en considérant que l'ARD est le bras technique de mise en œuvre.

**Dans le cadre du pilotage stratégique du PNDL**, l'UNDCF a mis à la disposition du PNDL deux experts en vue d'assister le SE/PNDL pour une meilleure prise en compte du DEL dans le processus de décentralisation à travers le PADEL. Grâce à cet appui, le système de suivi/évaluation du PNDL a été entièrement pris en charge par l'un des experts, tandis que le spécialiste en décentralisation a pris en charge les questions stratégiques liées à la décentralisation et au développement économique local. Au niveau de l'ARD de Louga, le projet a mis à disposition la Coordinatrice Régionale des MDL, qui y joue la fonction de responsable du Bureau Développement Economique.

Le niveau d'efficacité relatif aux projets intercommunautaires et communautaires semble avoir été ralenti par les procédures des marchés publics. Quant aux autres indicateurs, leur faible niveau est expliqué par la lente réactivité des SFD et la faible implication des chambres consulaires.

**Au plan de la Communication/visibilité**, Les actions de communication ainsi menées certes sont utiles dans l'accompagnement du processus, mais s'avèrent insuffisantes, car ne mettant pas suffisamment en lumière, au-delà des thèmes ponctuels, les enjeux de l'expérience du Développement Economique Local.

S'il est vrai que le niveau local, notamment les bénéficiaires directs du projet sont bien au fait du modèle de DEL en cours dans leur territoire, il n'en demeure pas moins que le déficit de communication observé a quelque peu oblitéré la visibilité du projet à l'échelle régionale et nationale.

Les activités de communication sont essentielles pour l'information et la sensibilisation de tous les acteurs territoriaux mais aussi et surtout pour la vulgarisation et la construction d'une conscience collective d'appropriation du modèle novateur en expérimentation. C'est la raison pour laquelle, elles ne doivent pas seulement être perçues comme des activités subsidiaires, mais elles devraient plutôt constituer un volet d'activités structurées autour d'une stratégie clairement définie.

Une telle stratégie, outre la communication interpersonnelle et de groupe, prendrait en compte les aspects de communication de masse et institutionnelle en vue de susciter autour du DEL la confiance et l'intérêt des acteurs impliqués.

Par ailleurs, il serait tout aussi indiqué d'explorer les possibilités d'instituer des émissions radiophoniques, en collaboration avec les radios communautaires, traitant des différents contours du DEL en langues nationales pour accompagner le processus au niveau local où les populations ne maîtrisent pas la langue officielle de communication qu'est le Français.

Quant à l'appréciation des bénéficiaires, à l'unanimité (institutionnels, privé ou OSC), ces derniers ont une appréciation très positive du projet surtout du modèle qu'il véhicule. Ils trouvent que c'est un projet innovant (approche territoriale, partenariat public/privé et services de proximité) qui vient renforcer la décentralisation. Toutefois ils s'interrogent sur le devenir des MDL après le projet. Ils souhaitent que le projet bénéficie d'une prolongation afin qu'il renforce davantage les capacités.

L'on peut retenir de ce point que le projet PADEL/PNDL a atteint sans conteste ses résultats planifiés. Ainsi il a su doter les collectivités locales de réelles capacités en faveur du DEL, appuyer le pilotage stratégique du DEL pour le compte du PNDL et mettre en place une plateforme d'appui conseil de proximité au profit de tous les acteurs du DEL.

Cette efficacité aurait pu être plus importante si certains facteurs n'avaient pas contribué à son ralentissement tels que l'Installation et effectivité tardives des MDL de Louga et Linguère (2011), les lenteurs dans les procédures de passation de marchés (7 à 9 mois), le retrait de Art Gold sur certains projets (difficultés de financement) et le décalage entre les procédures NEX et DEX.

### **3. Efficience**

De ce point de vue l'on peut être satisfait de la stratégie mise en place par le PADEL pour être efficient. Ces stratégies se résument ainsi qu'il suit :

- Mobilisation d'un partenariat financier et technique
- Implication des CL dans le financement de projets
- Mise en place des MDL pour mettre en œuvre le DEL

### **4. Les Effets du projet**

En deux ans de présence sur toute la région, l'effet le plus ressenti est l'évolution positive de la taxe rurale en comparaison de la situation antérieure. Cette évolution engendre une capacité plus grande pour les CL de services rendus aux citoyens. Au-delà de cet aspect il y a d'autres effets produits tels la capacitation des acteurs, les nouvelles dynamiques ainsi qu'une bonne gouvernance financière des CL. A cela s'ajoute la création ou la consolidation d'emplois

## **5. La durabilité**

La question de la durabilité semble ne pas avoir été suffisamment prise en compte lors de la conception et du montage du projet. Les efforts engagés pour asseoir les bases d'un modèle viable de développement économique local seraient vains s'ils ne sont pas sous-tendus par un plan de consolidation et de pérennisation de l'expérience en cours.

## **6. Intégration de la dimension Genre et Environnement**

Ces deux aspects sont bien pris en compte par le projet, car le projet GELD en appui au PADEL, a financé de nombreux projets allant dans le sens de réduire la vulnérabilité économique des femmes, mais aussi dans les domaines de la santé, de l'hydraulique et de l'éducation, secteurs qui concernent les femmes.

Quant à l'environnement, tous les projets du FDEL, font l'objet d'une étude préalable d'impact environnemental

### **❖ LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS**

#### **1. Leçons apprises**

Le projet a enregistré des forces qui ont contribué significativement à l'atteinte des résultats On peut citer parmi ces forces :

- Le Modèle expérimental du DEL
- L'établissement de partenariats
- L'exercice annuel de planification des projets sous exécution NEX
- Les audits annuels auquel le projet est soumis

Cependant des faiblesses ont aussi contribué au retard dans l'exécution des activités. Ils sont les suivants

- La mobilisation tardive des ressources principalement celles sous gestion DEX
- Lenteurs accusés dans les procédures de passation de marchés publics
- Faiblesse du niveau de financement des PIE par les IMF
- Absence de statut juridique et de carrière pour les MDL et leur personnel, ainsi qu'un plan de pérennisation

## **2. Recommandations**

Elles concernent différents niveaux

### ETAT

- Accélérer le processus de réforme du Code des Collectivités locales
- Accélérer la réforme sur la fiscalité locale
- Prendre en charge le personnel des MDL

### MINISTERE

- Engager sans délai une réflexion approfondie avec l'ensemble des partenaires sur la dualité PNDL et ADL et y trouver une réponse adéquate et perenne
- Unifier les approches de DEL par l'élaboration d'un manuel à officialiser

### PTF

- Accorder une phase d'extension au PADEL pour consolider et capitaliser le processus
- Unifier les modes d'exécution DEX et NEX

### PNDL

- Résoudre la question des relations fonctionnelles et hiérarchiques avec le PADEL, puis entre l'ARD et les MDL
- Inciter le Conseil régional vers un portage politique du DEL

### PADEL/PNDL

- Trouver des mécanismes pour une implication plus accrue des CADL
- Renforcer les capacités des MDL en Maitrise d'ouvrage
- Assurer un meilleur suivi des conventions notamment celles avec les SFD
- Nouer un partenariat avec les radios communautaires de Louga

## INTRODUCTION GENERALE

L'érection de la Région en Collectivité Locale en 1996 a marqué une étape majeure dans l'approfondissement du processus de décentralisation au Sénégal, faisant coexister trois ordres de Collectivités locales : la région, la commune et la communauté rurale.

En leur transférant neuf domaines de compétence, l'Etat a doté les collectivités locales de véritables pouvoirs leur permettant de s'administrer librement.

Dans l'optique de renforcer et d'accompagner les Collectivités Locales dans l'exercice de leur mission de promotion du développement local, l'Etat et les partenaires techniques et financiers (PTF) ont engagé d'importants moyens financiers. C'est dans ce sillage qu'il faut situer la mise en place du Programme National de Développement Local (PNDL), programme cadre de lutte contre la pauvreté, initié par l'Etat avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers. Il sert de cadre unifié et fédérateur de toutes les interventions en matière d'appui à la décentralisation et au développement local.

En tant qu'espace de coordination et d'harmonisation, le PNDL a été conçu comme un cadre institutionnel d'ancrage pour tous les projets et programmes destinés à appuyer les collectivités locales. En sus de la mise en place d'une Plateforme minimale de base appuyée par l'Etat, il a été initialement prévu l'ancrage d'un certain nombre de programmes au sein du PNDL, tels que le PLDP, le PPC, le PAC et le Don Japonais. Au final, seul deux projets à savoir le Programme de Développement Local Participatif (PDLP), né de la fusion des projets PNIR et AFDES financés par la Banque Mondiale et le PADEL/PNDL financé par le FENU, le PNUD et la Coopération Luxembourgeoise ont été mis en œuvre sous la conduite du PNDL.

Dans la lancée des programmes antérieurs, le PDLP avait pour objectifs l'amélioration de la fourniture et de l'accès des populations aux services sociaux de base à l'échelle nationale en ayant comme porte d'entrée auprès des Collectivités Locales, les Agences Régionales de Développement.

La dimension économique du développement local étant faiblement prise en compte dans le cadre du PDLP, il est apparu nécessaire de prendre en charge cette

importante problématique qui a représenté jusqu'ici le ventre mou de la politique de décentralisation, tel que noté ci-dessous par le rapport d'évaluation finale du PADMIR.

« Ainsi, la décentralisation demeure un enjeu politique fort pour le Sénégal et continue de poser des défis importants quant à la responsabilisation effective des CL dans la prise en charge et la promotion du développement local. En particulier, les avancées institutionnelles induites par la politique de décentralisation n'ont pas eu les impacts attendus en matière de développement économique local (DEL). »

Ce constat a conduit à la naissance en Juin 2008, du Programme d'Appui au Développement Economique Local (PADEL), Il s'est agi pour le PADEL/PNDL, sur la base des acquis du PADMIR et selon une approche de Recherche –Action, de créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local dans la région de Louga. C'est ainsi que le PADEL a mis en place au niveau de chacun des départements de la région de Louga , une MDL structurée autour de trois espaces «déconcentration, décentralisation et secteur privé »

La stratégie consiste à fournir un appui ciblé au PNDL qui est appelé à fédérer l'ensemble des interventions des partenaires au développement dans les domaines de la décentralisation et du développement social, culturel et économique des collectivités locales au Sénégal.

Au terme de 5 années de mise en œuvre, il est question pour l'Etat et ses PTF ainsi que pour les bénéficiaires, de procéder à une évaluation finale indépendante du projet afin de mesurer les efforts accomplis en termes de produits et d'effets, et de tirer les leçons apprises en vue de la formulation de recommandations pour une meilleure conception, formulation, mise en œuvre et un meilleur suivi/évaluation de futures activités de développement économique local.

L'objet de l'évaluation est contenu dans les termes de référence élaborés par le Comité de Pilotage de la mission d'évaluation. Il s'agit de faire une évaluation de la phase principale du PADEL/PNDL au regard de l'atteinte des cibles, pour chacun des indicateurs du cadre logique d'une part et de respect des délais et de la qualité du personnel d'autre part. Elle comporte une analyse des effets du Projet et de la

durabilité/viabilité des actions menées ainsi que l'appréciation des performances de l'équipe du projet par rapports aux objectifs et résultats attendus.

De façon plus spécifique, la mission a pris en charge les questions relatives à : :

- **La pertinence et la cohérence** qui permettent d'apprécier la justesse du projet par rapport au diagnostic, ou encore à la problématique dégagée par rapport aux priorités en matière de développement économique local, ainsi que l'engagement des actions, voire la stratégie menée en tenant compte des objectifs et du contexte ;
- **L'efficacité**, en vue d'analyser dans quelle mesure les activités du projet ont permis d'atteindre les résultats escomptés ;
- **L'efficience**, pour mesurer les résultats ou effets obtenus par rapport aux moyens matériels, financiers et humains mis en œuvre, conformément aux normes requises ;
- **La durabilité**, c'est-à-dire la viabilité et la reproductibilité des actions entreprises par le projet et la représentation des différents groupes de bénéficiaires dans les instances.

Pour ce faire, l'évaluation a abordé les questions indiquées dans les Tdr (Cf. Annexe I) et qui sont les suivantes :

- à la **conception** du projet en termes de pertinence,
- au **cadre institutionnel** afin d'apprécier la cohérence du montage du projet avec les principes de l'exécution nationale, en considérant l'ancrage du projet et la structuration des maisons du développement local ; le rapport se prononcera ainsi sur la pertinence de l'ancrage du PADEL/PNDL et à l'ARD.
- à la **planification** des activités;
- à la **mobilisation des ressources** et aux capacités d'absorption des fonds mis à disposition en rapport avec les procédures d'exécution nationale et directe (NEX, DEX)
- à la **mise en œuvre des activités** et aux **résultats obtenus** et au degré d'atteinte des cibles fixées au PADEL/PNDL sur la période 2008-2012 ;
- aux **partenariats établis** pour apprécier la synergie avec les différents partenaires (structures publiques, les projets, les chambres consulaires et autres

structures) intervenant dans le développement économique local (DEL) et/ou dans la région de Louga ;

- à **l'exécution financière** pour mesurer l'efficacité et l'efficience du projet en termes de gestion financière. Elle examinera le mécanisme de suivi budgétaire (rapports financiers...)
- au **système de rapportage** du projet et les délais de fourniture des différents rapports (rapports annuels, trimestriels) ;
- **aux mécanismes de conseil et de suivi/coordination** pour apprécier la régularité des réunions/rencontres des différents organes tant au niveau central qu'au niveau régional et local ;
- aux **atouts/contraintes rencontrés**
- à la **communication/visibilité** du projet et la prise en compte des questions liées au **genre** et à la réduction de la
- à **l'appréciation des bénéficiaires** (collectivités locales, les structures d'appui au développement local au niveau national et régional, les services déconcentrés de l'Etat ainsi et le secteur privé
- **aux perspectives du Projet** afin d'identifier les axes de pérennisation et de capitalisation des acquis du Projet ainsi que les perspectives d'intervention par rapport aux thématiques actuelles et nouvelles (MDL, DEL, FDEL, ADEL, etc.) de même que les sites prioritaires.

Le présent rapport s'articule autour des points suivants :

- I- Méthodologie de travail
- II- Le Contexte de développement du projet
- III- Résultats de l'évaluation
- IV- Leçons apprises et recommandations

## CHAPITRE I- METHODOLOGIE DE TRAVAIL

La question évaluative ayant été au cœur de l'exercice à mener a été la suivante : «le projet PADEL/PNDL a-t-il **créé un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local** ? En définitive, a-t-il atteint ses objectifs planifiés ? Si oui comment et si non pourquoi ». Afin de trouver des réponses à ces interrogations, il a fallu adopter une démarche méthodologique articulée autour de trois principales phases que sont : la phase d'imprégnation, la phase opérationnelle et la phase rédactionnelle.

**1-1 :La Phase d'imprégnation** a consisté à mieux cerner et préciser les contours de la mission en procédant à des échanges avec les responsables du Projet (SE/PNDL et Coordonnateur) et à une revue documentaire avant de passer à l'élaboration des outils d'investigation.

Ces rencontres ont permis d'échanger autour des termes de référence de l'étude, des modalités de son exécution et des résultats attendus. Elles ont aussi servi de prétexte pour aborder de manière générale l'exécution du programme. Au terme de ces rencontres, l'équipe d'évaluation s'est fait une première idée de la mise en œuvre du programme et a collecté les documents utiles liés à l'exécution du PADEL/PNDL.

La revue documentaire a consisté à passer en revue tous les documents liés au cadre d'exécution du Programme. Il s'est agi d'abord de prendre connaissance du Document de Projet (PRODOC) et ensuite des plans de travail, des rapports d'avancement technique, des revues techniques avec les Partenaires, et des procès verbaux des réunions du Comité de pilotage national du PADEL/PNDL.

L'exploitation de ces informations a permis de procéder à la pré collecte des informations relatives aux aspects institutionnel, stratégique et opérationnel, aux partenariats ainsi qu'aux difficultés rencontrées.

Cette exploitation documentaire a donné les moyens à l'équipe d'évaluation de déterminer les acteurs à rencontrer ainsi que les sites à visiter. C'est à partir de cette étape que le nombre de réunions, de focus groupes et d'entretiens individuels a été préalablement fixé. Les informations ainsi consolidées ont servi également de matériaux pour l'élaboration des outils d'investigation.

L'évaluation finale du programme a été essentiellement menée selon **les méthodes qualitatives**. L'enquête de terrain a été régie par les principes de méthodes participatives tels que la triangulation de l'information et la minimisation des biais possibles. A ce titre, il a été fait appel aux instruments de collecte de données qui conviennent le mieux aux interviews semi structurées (ISS) tels que les entretiens individuels et collectifs, les focus groupes....

**1-2 : La phase opérationnelle** quant à elle, a correspondu aux missions de terrain destinées à la collecte, au traitement et à l'analyse des données.

La collecte de données s'est faite auprès des différents acteurs centraux et territoriaux, directement ou indirectement liés à l'exécution des activités du projet. Dans cette perspective, la mission a rencontré :

**Au niveau central :**

- la coordination du PADEL : La séance de travail a permis d'avoir une vue d'ensemble des activités du projet PADEL/PNDL tandis que la seconde rencontre a permis de compléter les informations recueillies sur le terrain concernant en particulier les données budgétaires et financières.
- le Secrétariat Exécutif du PDLP en discutant particulièrement les aspects institutionnels, l'ancrage du PADEL au PNDL et la synergie développée entre les programmes.
- le FENU pour échanger sur la vision que ce partenaire technique et financier se fait du développement économique local et son mode opératoire.
- la DADL pour échanger sur le partenariat avec le projet et sa perception du projet
- l'ADL pour échanger sur sa vision du projet et ses relations avec le projet
- la CAP pour échanger sur les questions institutionnelles et les modes d'exécution financière du projet
- ART/GOLD dans le but de passer en revue le type de partenariat établi avec le PADEL/PNDL, notamment l'opérationnalisation du DEL sous la houlette des Maisons de Développement Local.

### ***Au niveau régional***

Les rencontres avec le Gouverneur de la région, les Services Techniques et l'ARD ont permis d'échanger sur la pertinence du programme, son ancrage institutionnel, mais aussi le degré de collaboration avec les services régionaux.

En terme opérationnel, la mission a visité les trois départements de la région qui sont Louga, Kébémér et Linguère. Dans chaque département elle a rencontré les Préfets en tant qu'autorités administratives ayant la responsabilité de l'espace de déconcentration au niveau des MDL et les équipes d'animation des Maisons de Développement Local ainsi que les Chefs de services départementaux d'appui au développement local.

Les rencontres avec les préfets ont été mises à profit pour échanger avec eux sur l'exécution du PADEL/PNDL, la décentralisation et la problématique du développement économique local.

Avec les équipes d'animation des trois MDL, des séances de travail approfondies ont été tenues à l'effet de passer en revue les activités, le cadre de résultats et le dispositif de suivi-évaluation du projet (DISEC) du projet mais également les procédures de mise en œuvre ainsi que les difficultés rencontrées.

A Louga et à Kébémér, des séances individuelles de travail ont été tenues avec les Chefs de Services Départementaux d'Appui au Développement Local, le chef de service départemental du Développement Rural, le représentant du Percepteur, les Responsables des Associations de Développement Local et les Groupements d'intérêt communautaire en vue d'échanger autour des activités des espaces privés et de décentralisation institués au sein des MDL.

A Louga, les Porteurs d'Initiative Economique ont été rencontrés dans le cadre d'un focus group tandis qu'à Kébémér, ces derniers ont fait l'objet de visites au niveau de leur entreprise. Toujours dans le département de Kébémér, une structure financière décentralisée et un projet communautaire de transformation de céréales locales ont également fait partie des visites de terrain.

A Linguère, tous les acteurs précités auxquels se sont ajoutés le Percepteur, le Président du Conseil Rural et l'ASCOM de Tiel, ont été rencontrés dans le cadre d'un focus group.

Au total, la mission d'évaluation a tenu 25 réunions dont 02 réunions techniques, 20 entretiens individuels, 03 focus groups et une visite de projet d'intérêt intercommunautaire et un projet communautaire dans le département de Kébémér.

### **1-3 : Phase rédactionnelle.**

Le traitement des données a précédé la phase de rédaction et a consisté au dépouillement des guides d'entretien, au regroupement et à l'analyse des données collectées en fonction des différentes questions abordées : les aspects institutionnels, stratégiques, opérationnels et financiers.

La rédaction du rapport se subdivise en deux étapes. L'étape de la rédaction du rapport provisoire et celle du rapport final.

La rédaction du rapport provisoire a été effectuée au terme de l'exploitation des données provenant du dépouillement des outils de collecte de données, des entretiens réalisés et des observations de l'équipe d'évaluation sur le terrain.

Ce rapport [a fait](#) l'objet d'une restitution en vue de la validation des résultats et au recueil des critiques et suggestions devant alimenter la finalisation du rapport.

### **Difficultés rencontrées :**

Durant l'exercice d'évaluation, certaines difficultés sont apparues au titre desquelles l'on peut retenir :

- La durée limitée du travail de terrain (5 jours effectifs) dans la région de Louga n'a pas permis une visite exhaustive (Conseillers ruraux, Administrations déconcentrées, OCB et Porteurs d'Initiatives Privées) ;
- Le focus group de Linguère a enregistré la présence de 26 participants, soit le double de l'effectif requis. Ceci qui a rendu difficile le recueil d'informations dans un laps de temps limité ;
- L'indisponibilité de nombreux acteurs en raison des préparatifs de la fête de Tabaski, ce qui a grevé le budget temps alloué à la collecte de données ;
- Le temps consacré à l'évaluation (20 jrs) donne peu de temps à la réflexion et à l'analyse

## CHAPITRE II : CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET

### 2-1 : Démarrage et durée du projet

Le projet PADEL s'est inscrit dans la continuité du Projet d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural (PADMIR), soutenu par le PNUD et l'[UNCDF](#), dont les évaluations à mi parcours et finale avaient recommandé la poursuite de l'assistance de ces deux PTF pour que les actions déjà entreprises aient un véritable impact sur l'approfondissement de la politique de décentralisation au Sénégal en général et de la lutte contre la pauvreté en milieu rural en particulier.

Capitalisant les acquis du PADMIR, en les généralisant à l'échelle des trois départements de la région de Louga, le Projet PADEL a mis l'accent sur la dimension économique de la politique de développement local, maillon faible de la politique de décentralisation.

Aussi, la première étape de 18 mois du projet PADEL avait-elle pour finalité, dans une dynamique de recherche-action, la conception des outils, dispositifs et mécanismes de prise en compte du Développement Economique Local (DEL) dans la mise en œuvre du PNDL.

Durant cette étape, il était attendu qu'une série d'activités prioritaires soient déroulées dans le but notamment : **i)** de s'accorder sur les modalités d'intervention et les mécanismes de financement à travers les FDEL ; **ii)** d'élaborer les manuels d'exécution du projet ; **iii)** de préparer les différents instruments de partenariat avec les agences d'exécution (AGEX) du PNDL notamment avec la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (DGCPT) pour tester la mise en œuvre du FDEL ; **iv)** d'appuyer l'élaboration des PLD tenant compte de la dimension économique ; **v)** de procéder au recrutement du personnel des MDL.

Il était attendu de la mise en œuvre des activités du projet PADEL/PNDL les effets ci-après :

- un meilleur pilotage stratégique du développement local par le niveau central ;
- un renforcement des capacités des collectivités locales à promouvoir un développement économique local durable ;

- une modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ;

- une amélioration de la fourniture des services sociaux de base.

Pour ce faire, l'intervention du projet s'est articulée autour des composantes de renforcement de capacités, et d'un Fonds de développement économique local mis à la disposition des 03 départements de la région de Louga et administré dans le cadre des responsabilités de l'ARD.

Le projet a un coût global prévisionnel de 10 000 000 USD \$ dont 6 400 000 USD \$ 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 3 départements) et se dérouleront sur une période de 4 ans. Il a été supervisé par le Secrétariat exécutif du PNDL et ancré auprès du Ministère de l'Aménagement du Territoire et des collectivités locales chargé de la tutelle du PNDL.

## **2-2 : Les problèmes que le projet cherche à résoudre**

Le projet « Appui au Développement 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 consiste à fournir un appui ciblé au PNDL appelé à fédérer l'ensemble des interventions des partenaires au développement en appui à la décentralisation et au développement social, culturel et économique des collectivités locales au Sénégal.

Le point d'entrée de cette stratégie est double et se moule dans les grandes orientations définies par le PNDL. Dans sa conception initiale et conformément à la convention de financement liant le Gouvernement du Sénégal et le PNUD signé le 02 juin 2008, le PADEL/PNDL est mis en œuvre en 2 étapes avec une phase de vitesse de croisière tenant compte de l'expérience capitalisée du PADMIR et de « l'approche demande ».

## 2-3 : Environnement socio politique de l'exécution du Projet

L'exécution du projet s'est déroulée dans un contexte socio politique assez particulier, marqué par la tenue d'élections très mouvementées.

L'absence de dialogue politique entre le pouvoir d'alors et l'opposition avait fini par installer un climat de confrontation et de psychose qui n'a pas été un facteur favorable à la mise en œuvre des activités du projet au niveau des collectivités locales.

L'installation des nouvelles équipes à la tête des Collectivités Locales issues des élections régionales, communales et locales de Mars 2009, année de démarrage du projet, a entraîné un changement d'hommes et induit une modification des rapports de force entre les forces politiques en ce sens qu' une bonne partie de ces collectivités locales (Régions, Communes, Communautés rurales) avait été gagnée par l'opposition.

A cela s'ajoute le remplacement de conseils municipaux et ruraux par des délégations spéciales consécutivement au nouveau découpage non concerté des collectivités locales qui a entraîné des tensions et quelque peu affecté la politique de décentralisation.

Ce climat délétère post élections locales s'est prolongé pendant deux années, jusqu'à la veille de la tenue de l'élection présidentielle 2012, polarisant ainsi toutes les forces politiques, économiques et sociales.

Cette élection à haut risque marquée d'une rare violence que le pays ait connu, s'est déroulée sous haute surveillance de la communauté internationale. L'alternance politique intervenue en Mars 2012, suivie de la tenue d'élections législatives paisibles en Juillet 2012, ont permis d'abaisser la tension politique et de rétablir un climat de travail serein.

C'est dire que la période d'exécution du projet PADEL a coïncidé avec un moment particulièrement difficile sur le plan politique lié à la lutte politique ayant comme enjeux le contrôle du pouvoir local et central.

## **2-4 : Objectifs du Projet**

L'objectif de développement poursuivi par le PADEL/PNDL est « d'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 ».

En termes opérationnels, le PADEL/PNDL visait les objectifs spécifiques suivants :

- Appuyer la formulation et la mise en œuvre de la stratégie du DEL,
- Améliorer le financement du DEL de Louga,
- Renforcer les capacités des acteurs territoriaux pour le DEL,
- Renforcer le pilotage stratégique du SE/PNDL et des ARD.

## **2-5 : Les Résultats Attendus**

Cinq résultats majeurs sont attendus du projet et sont les suivants

1-Une capacité institutionnelle est créée pour piloter la formulation, le démarrage, le pilotage et le suivi évaluation du projet, (R1),

2-Le cadre juridique, administratif et organisation de la décentralisation est amélioré dans une perspective de développement économique, (R2),

3-Le financement du développement économique local dans un cadre régional (Louga) est amélioré, (R3),

4-Les capacités locales pour le développement économique sont renforcées, (R4),

5-Le Pilotage stratégique du Programme National de Développement Local (PNDL) est renforcé, (R5).

## CHAPITRE III : RESULTATS DE L'EVALUATION

### 3-1 : Pertinence du projet PADEL

En dépit des avancées enregistrées avec la réforme de 1996, au moment de la formulation du projet PADEL en 2007, le processus de la décentralisation butait encore sur de nombreuses difficultés, notamment au plan des moyens budgétaires et financiers, des capacités des ressources humaines locales, et du manque d'harmonisation des instruments de planification et de gestion.

C'est dans ce cadre que l'Etat, à travers le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté II (2006-2010), avait retenu entre autres axes stratégiques « la bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif ». Cet axe stratégique se déclinait à travers cinq lignes d'action parmi lesquelles l'amélioration de la qualité du service public et de la gouvernance économique, **le développement local et décentralisation et le développement des pôles secondaires.**

Le renforcement de la décentralisation et du développement local en vue de rendre plus efficace la lutte contre la pauvreté en poursuivant les actions et en approfondissant les réformes en cours était une zone de concentration majeure définie par le DSRPII.

Dans cette perspective, il s'est agi : (i) d'améliorer le cadre institutionnel et organisationnel par la mise en place d'un cadre global destiné à améliorer le développement local, la gestion financière et administrative des collectivités locales , (ii) de renforcer les capacités des collectivités locales avec l'amélioration des moyens humains, de la programmation, et (iii) d'accroître les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et financières des collectivités locales en vue d'assurer le financement des infrastructures et des équipements.

Au-delà des mesures décisives allant dans le sens de l'augmentation des transferts financiers de l'État (FECL, FDD, etc.), il était question de procéder à l'harmonisation des appuis techniques et des outils de planification, du renforcement des capacités des collectivités locales, de la poursuite des réformes budgétaires et financières, notamment la décentralisation du Budget consolidé d'Investissement (BCI) et la réforme du système de la fiscalité locale en vue de permettre aux collectivités locales

de dégager suffisamment de moyens pour le financement d'investissements publics locaux.

Le programme national de développement local (PNDL), principal instrument de mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté au niveau décentralisé, a été retenu dans le document de politique comme le cadre de coordination des interventions en faveur des collectivités locales.

Plus spécifiquement, les objectifs ci-après ont été fixés au PNDL:

- améliorer l'accès aux services sociaux de base à travers des interventions à effets directs et indirects ;
- augmenter l'accès des populations les plus pauvres aux ressources financières pour le développement d'activités génératrices de revenus;
- renforcer les capacités des acteurs locaux ;
- renforcer les capacités des services de l'Etat pour la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté.

En conformité avec son orientation, axée sur la création d'un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local, le PADEL devait fournir un appui au PNDL en tant que cadre fédérateur des interventions dans le domaine du développement local. Cet appui consistait à travailler dans le sens de la prise en compte de la dimension économique dans les politiques publiques, notamment les politiques de décentralisation et de lutte contre la pauvreté, mais aussi d'apporter un soutien aux acteurs territoriaux de la région de Louga à travers le renforcement des capacités, la mise à disposition de financement et l'appui méthodologique pour le développement d'activités économiques.

C'est dire que dans sa conception comme dans son cadrage, le PADEL, eu égard à son orientation, s'était parfaitement aligné aux options stratégiques et priorités dégagées par l'Etat du Sénégal, options sur lesquelles il devait incruster sa mise en œuvre.

Cette cohérence conceptuelle du PADEL est encore d'actualité. Il est même permis d'affirmer qu'il a anticipé ou sans doute influencé les priorités définies par l'Etat en la

matière à travers l'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (SNDES) 2103-2017.

En effet, l'axe stratégique 3 de la SNDES « **Aménagement du territoire, développement local et territorialisation** » s'inscrit parfaitement dans le sillage déjà tracé par le projet PADEL/PNDL en dessinant les contours d'un développement économique local tel que testé dans la région de Louga. Il s'agit en effet de :

i. **promouvoir la viabilité des territoires et des pôles de développement**, avec le développement de pôles économiques intégrés, la territorialisation des politiques publiques, la valorisation des potentialités des entités éco-géographiques, l'actualisation et la mise en œuvre du Plan général d'Aménagement du Territoire (PGAT) ainsi que la reconfiguration du schéma de découpage territorial de manière participative et consensuelle ;

ii. **renforcer les capacités des collectivités locales**, par la promotion de la coopération décentralisée, le transfert substantiel de ressources financières aux collectivités locales, l'amélioration du cadre financier, économique et fiscal, la promotion des budgets sensibles au genre et le renforcement de la transparence et de l'efficacité dans la gestion des affaires locales.

Par ailleurs, la pertinence du projet PADEL/PNDL a aussi été confirmée par les acteurs de terrain. Qu'il s'agisse des autorités administratives, des élus locaux, des services techniques et des organisations du secteur privé, ils considèrent l'intervention du projet PADEL comme une réponse appropriée face aux insuffisances de la politique de décentralisation.

La mise en place de ce dispositif d'accompagnement et des mécanismes de mise en œuvre, articulés autour des trois espaces déconcentration, décentralisation et secteur privé au sein des MDL ont représenté une innovation majeure et pertinente quant à la création des conditions de dialogue et de concertation entre les acteurs territoriaux à l'échelle départementale, autour des problèmes de la gouvernance locale et du développement économique local.

Ainsi l'option de l'ancrage du PADEL au PNDL et à l'ARD a été pertinente car répondant à des besoins de rationalisation et d'efficacité quant à l'appui à apporter aux différents ordres de collectivités locales.

Cependant, force est de constater que le cadre institutionnel n'a pas fonctionné tel que prévu. Les dysfonctionnements et défaillances constatés ont quelque peu amoindri l'efficacité recherchée.

Cette situation s'explique principalement par le fait que le cadre fédérateur mis en place au niveau national n'a pas été construit en conformité avec l'esprit qui a prévalu à sa création. Bien au contraire, il a engendré des confusions qui du reste ont été préjudiciables à la mise en œuvre des activités du projet PADEL.

Le premier dysfonctionnement relevé est lié à la confusion entre le PNDL en tant que cadre fédérateur et le PDLP qui est un programme en ancrage au même titre que le PADEL. Il est vrai que la non effectivité de la Plate Forme Minimale a favorisé cette incohérence. Au final, le personnel du PDLP a été considéré comme le personnel du PNDL. C'est d'ailleurs pourquoi, la fin du projet PDLP a été perçue comme la fin du PNDL, ce qui remet en cause la pertinence et l'efficacité du cadre fédérateur car laissant le PADEL comme seul projet en ancrage.

Par ailleurs, l'ancrage du PADEL au PNDL n'a pas été institutionnalisé, formalisé sur la base d'accord normé définissant les relations fonctionnelles et hiérarchiques de sorte que les mécanismes d'articulation et d'intervention soient définis de manière claire et précise. Il a été dit tout au plus dit que le PADEL doit contribuer à la mise en œuvre du PNDL en s'occupant du développement économique local.

Un autre facteur et non le moindre est venu perturber le schéma institutionnel mis en place. Il s'agit de la création de l'Agence de Développement Local, en marge du processus d'unification ainsi enclenché alors qu'il était prévu dans le schéma initial que le PNDL puisse évoluer pour donner naissance à cette Agence en capitalisant l'expertise et l'expérience déjà acquises.

Au niveau régional, l'entrée par l'ARD a été cohérente en ce sens que cette structure a entre autres missions, l'appui et l'accompagnement des Collectivités Locales en matière de promotion du développement économique et social des communautés de base.

A ce titre, elle a joué un rôle important dans la mise en œuvre des activités du projet qui sont régies par les procédures d'exécution nationale appuyant un point faible des MDL qui est la maîtrise d'ouvrage.

Toutefois, la collaboration entre le PADEL et l'ARD aurait pu être plus performante si elle était fondée sur une convention ou un accord de partenariat. L'absence de ce cadre de collaboration formalisé est de nature à entretenir une certaine confusion quant aux responsabilités de l'ARD concernant le suivi et la supervision des activités du projet PADEL. Ceci est d'autant plus préoccupant que la Coordinatrice des MDL, assure en même temps la fonction de Chef de Division Economique Local de l'ARD sans un cahier de charges clair. Même si présentement la collaboration se fait sans problème majeur, l'inexistence d'un cadre formel de partenariat et la non détermination de la nature des relations, hiérarchiques ou fonctionnelles, entre l'agent double et le Directeur de l'ARD, pourraient être une source potentielle de conflit et de mal entendus.

Eu égard à la durée de cinq ans du projet, dont les 18 mois devaient être consacrés aux activités préparatoires, il apparait nettement que les ambitions affichées par le projet n'étaient pas en adéquation avec l'horizon temporel qui lui était fixé.

L'expérimentation d'un modèle de développement économique local, selon un processus multi acteurs, est une entreprise itérative et complexe qui ne saurait être manifestement menée à terme, capitalisée et prête à être démultipliée à l'échelle sur une période de moins de trois années

Il est établi que le PADEL/PNDL a représenté une réponse pertinente par rapport à la lutte contre la pauvreté et au renforcement de la politique de décentralisation par la promotion et la dynamisation des économies locales. Cette pertinence qui tire son origine du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP II), a été confortée par les orientations et les priorités déclinées par la Stratégie Nationale de Développement (SNDES) qui s'emboîtent parfaitement avec le DEL en cours d'expérimentation dans la région de Louga. Toutefois, au regard du caractère expérimental de la démarche, la durée impartie au projet s'est avérée insuffisante pour mener à terme le processus, capitaliser les acquis et modéliser le DEL sous forme de guide ou de Manuel.

En termes d'ancrage institutionnel, même s'il n'existe pas de problème, l'absence de relations normées pourrait être source de difficultés. Les relations d'ancrage gagneraient à être explicitées.

### **3-2 : Efficacité du projet PADEL/PNDL**

Elle va être appréciée à travers le niveau d'atteinte des résultats planifiés selon le tableau en Annexe III

#### **3-2-1 : Analyse du résultat I « Une capacité institutionnelle est créée pour piloter la formulation, le démarrage et le suivi évaluation du projet »**

Deux produits de ce résultat étaient attendus et sont les suivants

- Un dispositif de mise en œuvre du projet au niveau national est fonctionnel
- Un dispositif de mise en œuvre du projet au niveau régional et local est créé

Tous ces deux produits ont été réalisés. En effet, s'agissant du dispositif mis au niveau national, le PADEL a été logiquement ancré au PNDL car ce programme a pour mission de fédérer toutes les interventions en matière de décentralisation et

l'UNDCF a mis deux experts à la disposition du PNDL (Unité de coordination du PADEL)

En termes organisationnels et fonctionnels, le PADEL/PNDL s'est adossé sur un dispositif de travail à savoir, le SE/PNDL qui élabore une note d'orientation. Le Comité de Pilotage adopte le Plan de Travail Annuel consolidé lors d'un atelier au cours duquel prennent part les MDL, les ARD, la CAP, le SE/PNDL et les Ministères Techniques. La Coordination du PADEL prépare un PTA soumis au Comité de Pilotage

Ainsi sur la base du PTA validé, des réunions trimestrielles de programmation sont tenues pour valider les PTT élaborés par les équipes de MDL.

Le suivi de la mise en œuvre est assuré par des rapports trimestriels (suivi technique et financier) ainsi que par un dispositif de suivi/évaluation et contrôle (DISEC). Ce dispositif est alimenté sur la base de fiches remplies par les MDL. Les données collectées sont introduites dans le système de suivi via la Coordination du Projet

Au niveau régional, les Agences Régionales de Développement (ARD) ont été retenues comme structures relais, servant de point d'entrée à tous les projets ancrés au PNDL.

Au niveau départemental, il a été décidé de mettre en place les Maisons de Développement Local (MDL) pour assurer la mise en œuvre des activités et l'animation du développement économique local en rapport avec les autorités administratives et locales, les services techniques déconcentrés et les chambres consulaires.

Ce montage institutionnel a permis de développer une approche cohérente, harmonisée et complémentaire pour appuyer le développement local dans un cadre unifié et structuré.

Toutefois du fait du double rapportage effectué par l'Unité de coordination du projet (DEX et NEX), l'unification du rapportage libérerait la Coordination de plus de temps pour se consacrer à la conduite du projet

De plus l'ancrage a concouru à la mise en œuvre efficace du projet PADEL sans aucune entrave. Il a donc été un facteur contributif à l'atteinte des résultats du projet.

Enfin cette capacité institutionnelle, a rendu possible l'expérimentation du DEL

.Quant au suivi/évaluation, le système bien que performant aurait pu gagner en efficacité si toutes les unités partagent en temps réel les mêmes fichiers. Ainsi l'on pourrait imaginer que le partage des fichiers se fasse du niveau CADL au niveau Coordination en passant par les MDL et l'ARD. Ce partage par toutes les parties est possible à partir de « dropbox » téléchargeable sur internet. Toutefois cela nécessitera de former les CADL sur le DISEC et les fiches.

### **3-2-2 : Analyse du résultat II « Le cadre juridique, administratif et organisationnel de la décentralisation est amélioré dans une perspective de développement économique »**

Ce résultat attendu est structuré autour de deux produits à savoir :

- Un cadre juridique, administratif, institutionnel et organisationnel de la décentralisation est réformé et tient compte des exigences d'un DEL participatif et efficace
- Au moins 25 CL disposent des outils et des ressources leur permettant de jouer un rôle actif en faveur du DEL

Le PADEL/PNDL a contribué à une réforme salvatrice du cadre juridique, institutionnel et organisationnel de la décentralisation favorable au DEL. Ainsi le cadre rénové de la décentralisation en faveur du DEL a permis la prise en compte de la dimension territoriale du DEL avec la création des GIC et des pôles de développement qui sont en cours. Quant à l'aspect organisationnel, les MDL constituent l'espace où s'organise le DEL (lieu privilégié d'exercice du PPP).

Ces mesures bien qu'importantes pour le DEL, ne sauraient faire l'impasse sur une réforme de la fiscalité locale ainsi que sur la définition d'un statut et d'un mode de gestion des infrastructures. La réforme de la fiscalité locale est prise en charge dans le cadre d'une réforme supra nationale (UEMOA) en cours et portée par la DGID alors que la définition du statut et du mode de gestion des infrastructures n'a pu être réalisée des raisons budgétaires.

Quant au renforcement des capacités des CL en termes d'outils et de ressources, l'option prise par le PADEL a été opportune. En effet, le projet a permis aux CL de se doter de Plans de développement prenant en compte le DEL. Au plan des ressources, grâce au FDEL mis en œuvre par le projet, des ressources importantes ont été mises à la disposition des CL. Ces ressources additionnelles ont accru les capacités d'investissement des dites CL orientées vers des projets économiques structurants.

### **3-2-3 : Analyse du résultat III « Le financement du DEL dans un cadre régional (Louga) est amélioré »**

Deux produits sont liés à ce résultat

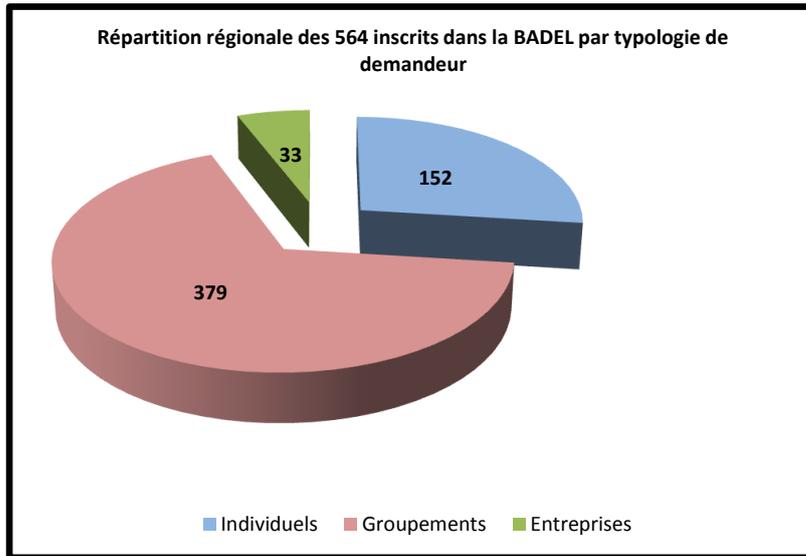
- Au moins 150 infrastructures et des activités économiques d'envergure locale et régionale conduites par des acteurs locaux sont financées à travers un FDEL
- Au moins 3 réseaux d'IMF évoluant dans la région de Louga ont amélioré leurs activités et services afin de contribuer au développement d'activités économiques

Le projet PADEL a permis une amélioration notable des guichets de financement du DEL dans la région de Louga. Deux types de guichet de financement sont promus par le projet à savoir le financement du secteur privé via les IMF à destination des PIE et le FDEL à destination des projets structurants des Collectivités locales y compris les GIC.

S'agissant du secteur privé, grâce à 4 conventions tripartites PADEL/PALPS/SFD signées au niveau national sur une prévision de 3, le projet a permis aux PIE d'accéder au financement des IMF. Quatre autres conventions et signatures sont en cours de négociation au niveau des MDL.

Le PADEL a permis d'enregistrer 564 PIE dans la région (dont 67% de Groupements, 27% d'individuels et 6% d'entreprises). Parmi les 152 individuels, les femmes ne représentent seulement que 30%.

**Graphique 1 : Répartition des PIE inscrits de la région de Louga**

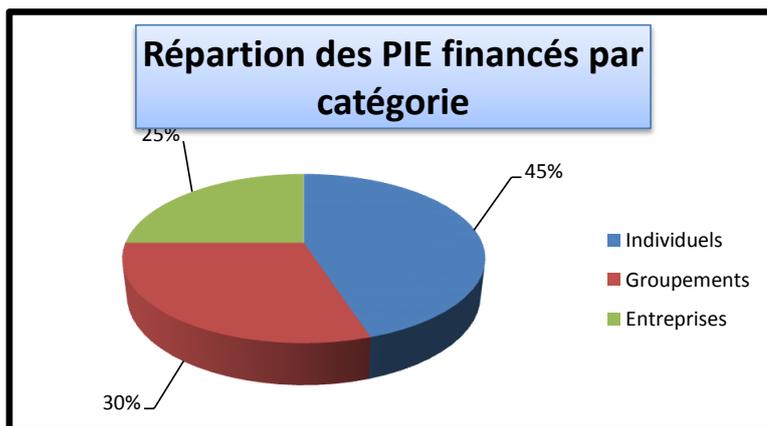


Source : MDL Kébémér

Sur un total de demandeurs d'appui financier de 564 enregistrés, 136 dossiers de PIE ont été éligibles et répartis comme suit : individuels 90%, entreprises 8% et Groupements 2%. Ces PIE éligibles ont tous été formés en gestion et comptabilité. Par rapport à l'accès au financement, parmi les 136 PIE formés, 120 ont soumis un plan d'affaires aux IMF et sur cet effectif, 48 ont été financés soit un taux de 40% des projets soumis à financement.

Les projets financés sont presque tous concentrés dans le département de Kébémér, ceci en raison de l'implantation tardive des MDL de Louga et de Linguère.

**Graphique 2 : Typologie des PIE financés**



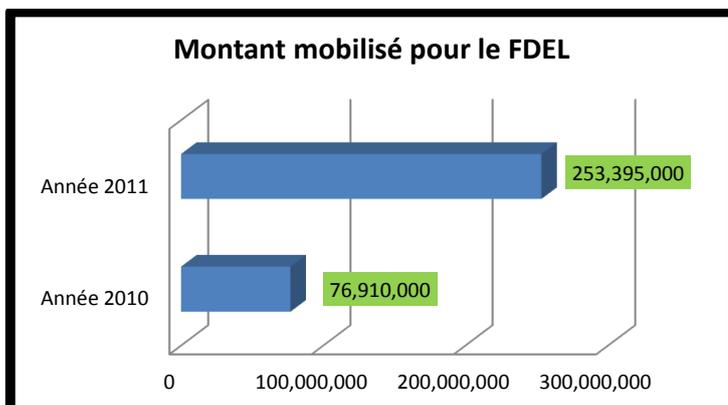
Source : MDL Kébémér

Au plan de la typologie des bénéficiaires de financement, l'on constate que les individuels et les groupements représentent les  $\frac{3}{4}$  au détriment des entreprises qui ne représentent seulement qu' $\frac{1}{4}$ . Le montant des projets financés s'élève à environ 70 000 000 [FCFA](#) sur une prévision de 90 000 000 [FCFA](#) soit un taux de réalisation de 78% environ.

Ainsi par l'entremise du projet PADEL/PNDL, les PIE de la région se rapprochent de plus en plus des structures financières du fait qu'elles ont les capacités de le faire. Ceci est un résultat très significatif car pour qu'il y ait création de richesses, il faut que l'entrepreneuriat se développe, et pour cela, il est important que les entreprises disposent d'un accompagnement financier. Cet effort est à poursuivre et à densifier surtout au niveau des entreprises, car ce sont elles qui peuvent créer de la richesse et des emplois.

Concernant les investissements structurants des collectivités locales, l'instrument principal du projet en matière de financement du DEL a été le FDEL. Sur un montant global de 330 305 000 [FCFA](#) mobilisé, 77% l'a été pour la seule année de 2011. Signalons que les montants mobilisés en 2010 sont exécutés en 2011 et ceux de 2011 sont en cours d'exécution.

**Graphique n° 3 : Mobilisation des Fonds UNDCF pour le FDEL (millions de FCFA)**



Source : PADEL

Les CL devant contribuer au financement de leurs projets à hauteur de 10% se sont toutes acquittées de cette obligation et à temps, car elles ont l'habitude de cette

contractualisation avec le PNDL. Cependant les GIC en sont dispensés pour le moment du fait de leur récente création.

Avec la création des GIC, le projet à travers le FDEL a permis la réalisation de 3 projets intercommunautaires sur les 6 planifiés. Toutefois, il convient de noter que les projets du GIC de Linguère (projet de ferme pilote) est en phase de lancement de marché d'appel d'offres, tandis que celui de Louga (Projet d'unité de transformation de l'arachide) est en phase de chantier et celui de Kébémér (Réalisation d'un ponton), il est au stade de signature de convention. Cinq projets communautaires sur les 13 planifiés ont aussi été réalisés (voir exemples de projets communautaires photos ci-dessous



Projet de promotion de la filière viande a Guéoul



Projet d'une unité de transformation et de stockage de produits halieutiques à Saré Dao

Un résumé de l'état d'exécution de ces projets se trouve ci-dessous, le détail dans l'Annexe 6 :

**Tableau 1 : Situation des projets FDEL, GELD dans la région de Louga**

	Intitulé du projet	Collectivité locale et localisation	Source de financement	Etat de mise en œuvre (décembre 2012)
1	Relance des initiatives de promotion de la technique de <b>pêche</b> aux filets tournants	Kab GAYE- Lompoul	UNCDF2010	Mise en service
2	Renforcement des capacités de l'unité de <b>transformation de produits céréaliers</b> de l'union des GPF de Kandalla	THIOLOM- Kandalla	UNCDF2010	Mise en service
3	Promotion du secteur de la <b>pêche</b>	THIEPPE - Saré Dao	UNCDF2010	Mise en service
4	Construction d'un ponton de <b>pêche</b>	GIC KEBEMER - Lompoul	Reliquat PADMIR	Convention signée, en cours
5	Promotion de la filière <b>viande</b>	GUEOUL - Guéoul	UNCDF2011	Convention signée, en cours
6	appui à la modernisation du <b>marché</b> de Gouye mbeuth	CR de Nguer Malal - Gouye mbeuth	UNCDF 2011	Mise en service
7	Projet de promotion de la filière <b>lait</b> du département de Linguère	GIC Linguère - DAHRA	UNCDF2011 Intercommunal	Lancement d'appel d'offre
8	unité de transformation <b>d'arachide</b>	GIC de Louga- Nguidila	UNCDF 2011 Intercommunal	Convention signée, en cours
9	Projet d'amélioration des conditions de travail des <b>femmes</b>	CR de Gassane - Touba Gassane, Sanghé	GELD	Pas encore étude de faisabilité
10	Plusieurs projets de construction de blocs sanitaires pour les <b>filles</b> et réhabilitation des toilettes, adduction d'eau potable, poste de santé	Commune de Louga – plusieurs localisations	GELD	Mise en service

Source : PADEL

Grâce au PADEL/PNDL et à ses partenaires financiers (GELD et ART GOLD) des projets structurants sont entrain de voir le jour. En effet, le PADEL est bien conscient

que l'activité économique est fortement tributaire de la disponibilité d'infrastructures. C'est pour cette raison qu'il appuie les efforts des CL dans ce sens afin que le DEL soit une réalité. Ces projets devront contribuer significativement au développement des activités économiques dans la région.

Cependant, ces deux types de financement rencontrent certaines difficultés

- Le FDEL rencontre des difficultés dans la mise à temps des fonds et dans les lenteurs enregistrées relatives aux procédures de passation de marché. Par exemple à Linguère, l'on a noté un décalage de 7 mois entre le lancement de l'appel d'offres du projet de ferme pilote de Dahra, à la période d'exécution du marché
- Les IMF sont quant à elles confrontées à des problèmes de recouvrement de dettes, ce qui ne les incitent pas à prendre des risques plus importants (Cas de la mutuelle du Ndiambour à Kébémér), cela malgré que les conventions signées entre le Projet et ces IMF ont permis un appui logistique à ces dernières.

Par ailleurs, le projet PADEL/PNDL a su mobiliser d'autres ressources en faveur du DEL dont notamment ART GOLD, le PRP, le projet GELD et le BCI de l'Etat

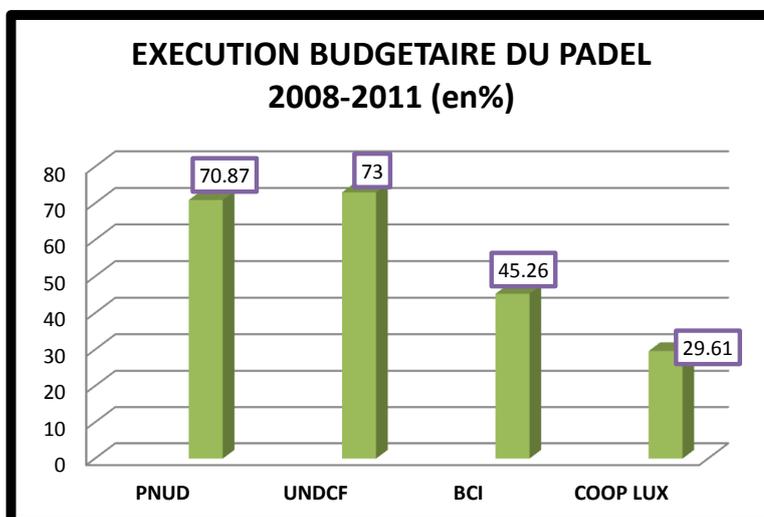
C'est ainsi que le projet ART-GOLD, au terme d'une convention de partenariat, a contribué au financement des activités du Projet PADEL. Cette contribution a été orientée vers l'équipement des MDL de Louga et de Linguère, l'appui au processus de planification, le renforcement des capacités des acteurs locaux. Toutefois le projet de promotion du DEL (renforcement des GIC, MDL, planification des lignes directrices) n'a pas encore démarré en raison de problèmes posés par les partenaires italiens.

Les projets PRP et le GELD, respectivement financés par le PNUD et l'ONU Femmes [et l'UNCDF](#) ont été également mis à contribution pour le financement des activités liées au processus de planification locale et à la prise en compte de la dimension genre dans la stratégie de développement économique locale à travers 8 projets financés dans la Commune de Louga constitués essentiellement de blocs sanitaires, de toilettes dans les écoles, de logement de sage-femme etc.)

Les dépenses éligibles à la contribution de l'Etat ont été généralement effectuées à temps. La construction des infrastructures abritant les MDL et le paiement régulier des salaires du personnel y officiant en est une parfaite illustration.

La mobilisation de ressources additionnelles auprès d'autres partenaires a été une bonne initiative qu'il convient de saluer et d'encourager en dépit des difficultés notées dans la mise en œuvre. En effet, elle a permis au projet PADEL de prendre en charge des activités qu'il aurait été difficile de réaliser dans le cadre de son budget.

**Graphique n°4 : Niveau d'exécution du budget du PADEL selon les PTF**



Source : PADEL et Chargé de programme UNDC

Le graphique n°4 montre que le niveau d'exécution budgétaire NEX et DEX est sensiblement le même. La Coop Luxembourgeoise et le BCI enregistrent des niveaux d'exécution budgétaire très faibles, ce qui est de nature à porter préjudice à la bonne exécution des activités planifiées.

Par ailleurs, le non respect des engagements financiers auxquels avait souscrit le projet ART-GOLD lié à des difficultés de mobilisation de ressources auprès des donateurs a bouleversé pour ne pas dire compromis les activités relatives à la mise en œuvre de projets concourant au DEL.

Certes, des difficultés sont relevées et qui expliquent le niveau d'exécution budgétaire. Elles concernant l'Exécution Nationale (PNUD), notamment les lenteurs

et parfois la longueur des procédures qui régissent les marchés publics, mais cette forme d'exécution s'inscrit dans la perspective de la bonne gouvernance. En effet, elle crée les conditions de transparence et de traçabilité des dépenses ainsi que l'amélioration de la qualité et de l'impact des activités réalisées.

L'exécution DEX a aussi connu des difficultés pendant les trois premières années où le taux cumulé a été successivement de 8% en 2008, 24% en 2009 et 41% en 2010. Elles s'expliquent par le fait de l'inexistence des GIC au démarrage du projet et qu'il a donc fallu modifier le manuel du FDEL afin de les rendre éligibles à la réception de fonds publics. D'autre part, pendant les deux premières années du projet, le manuel de procédures de la DEX souffrait de clarté tandis que celui de la NEX était opérationnel dès le démarrage.

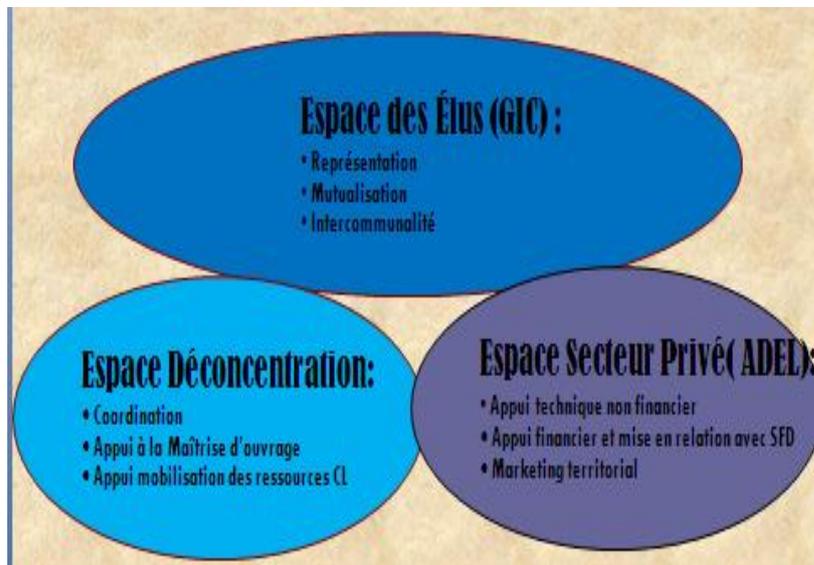
### **3-2-4 : Analyse du Résultat IV « Les Capacités locales pour le DEL sont renforcées »**

Cinq produits sont rattachés à ce résultat et sont les suivants :

■ Les CL et l'ensemble des acteurs de la région de Louga disposent d'une plateforme d'appui conseil et de services au DEL à travers la mise en place de 3 MDL à Kébémér, Louga et Linguère
■ Les capacités d'au moins 3 OSC de la région de Louga sont renforcées leur permettant de jouer leur rôle d'arbitre
■ Les capacités d'accompagnement d'au moins 25 CL en matière de DEL sont renforcées
■ Les capacités d'au moins 10 organisations du secteur privé sont renforcées
■ La gouvernance territoriale et régionale du Conseil régional de Louga est renforcée

Pour atteindre ce résultat, le projet a mis en place une MDL dans chacun des départements avec comme objectif de contribuer au renforcement du processus de décentralisation tel que prôné par le rapport d'évaluation finale du PADMIR et voulu par l'Etat, à la promotion de l'intercommunalité et de la coopération décentralisée, à l'amélioration d'une gouvernance économique locale et à la création d'un environnement propice au secteur privé et à l'investissement. La structuration de ces MDL (Cf. graphique ci-dessous) fait d'elles, une véritable plateforme de services et d'appui/conseil pour le DEL.

### Graphique n°5 : Structuration des MDL



Source : MDL Kébémér

Comme le montre le graphique, les MDL, dirigées par des équipes d'animation du projet PADEL, sont structurées autour de trois pôles :

- ***l'espace déconcentration*** (espace des services déconcentrés de l'Etat) est animé par le Préfet du département et le chef de service départemental d'appui au développement local. Les missions développées au niveau de cet espace concernent
  - le contrôle de légalité et le respect des normes et procédures établies par l'Etat, mais aussi l'appui technique des services déconcentrés en faveur du DEL,
  - l'appui à l'organisation de conférences départementales d'harmonisation,
  - le renforcement des capacités des acteurs du DEL,
  - l'appui à la mobilisation des ressources locales.
- ***l'espace Décentralisation*** (espace des élus) est coordonné par l'Administrateur de la MDL et vise essentiellement l'appui aux collectivités locales dans leur stratégie de développement économique local à travers les

Groupement d'Intérêt Communautaire (GIC) créés au niveau de chaque département. Les missions essentielles de cet espace sont les suivantes :

- l'appui à la réalisation d'investissement de soutien à l'économie locale
  - le renforcement des capacités des acteurs du développement local
  - l'appui aux CL dans leur stratégie du DEL
  - l'appui à l'animation des GIC
- ***l'espace Secteur Privé*** (espace du secteur privé) a pour but de créer les conditions d'émergence d'un secteur privé fort fondé sur la stratégie du Partenariat Public Privé (PPP) sous l'impulsion de l'Association de Développement Economique Local (ADEL) qui regroupe l'ensemble des Opérateurs Economiques Locaux ainsi que les chambres consulaires. Les points suivants représentent les missions de cet espace :
- la définition d'une politique de promotion des filières porteuses du DEL
  - l'accompagnement des PIE et services aux entrepreneurs
  - l'appui à l'insertion dans le tissu économique local (en particulier jeunes et femmes)
  - l'amélioration de l'offre de services des Systèmes Financiers Décentralisés
  - la mise en réseau des acteurs du DEL
  - l'appui au partenariat public/privé

Ainsi le PADEL a permis de rapprocher les chambres consulaires (situées au niveau de la capitale régionale) des PIE (mise à disposition des MDL d'un agent des CC). Par exemple la Chambre de Commerce de Louga a affecté un agent à la MDL de Linguère, et le processus devra se poursuivre pour les autres MDL. Il a permis aussi l'instauration d'un dialogue entre les parties prenantes du DEL.

Le PADEL a aussi favorisé l'émergence de l'intercommunalité à travers la création de trois GIC (1 par département) et la création d'organisations de la société civile (OSC) à travers les ADEL.

Ainsi, grâce à cette plateforme, des missions conjointes de sensibilisation et d'information ont été organisées entre le Projet et les CC. Les commissions

prélectorales de mobilisation des ressources composées des PCR, du Trésor, des Impôts et du Projet ont organisé des missions de sensibilisation et de mobilisation de la taxe rurale ainsi que des autres ressources propres.

Les observations de terrain ont montré que ces MDL ont véritablement contribué au renforcement des capacités des CL en faveur du DEL sur un triple plan :

- 1- dialogue inclusif entre acteurs du DEL
- 2- plateforme pérenne de services de proximité
- 3- espace de co-production

Toujours dans le sillage de ce résultat planifié, le PADEL a appuyé le développement d'une approche de planification régionale et locale. En effet, autour du Conseil régional, de l'ARD, des Services régionaux déconcentrés, des CADL et MDL, les SRAT, PRDI, PIC et PLD ont été réalisés ou réactualisés à la faveur d'une double planification qui tiennent compte du DEL

Cette approche de double planification, tenant compte du DEL, a été une innovation majeure introduite par le PADEL

Au total, l'on peut affirmer que le PADEL a permis grâce aux MDL, et à l'approche innovante d'une double planification tenant compte du DEL, un renforcement des capacités locales en faveur du DEL. Il a été aussi un précurseur dans sa démarche de territorialisation, visant à l'émergence de « pôles de développement » au niveau local.

### **3-2-5 : Analyse du Résultat V « Le Pilotage stratégique du PNDL est renforcé »**

Quatre produits sont articulés à ce résultat et se présentent comme suit :

■ La gouvernance territoriale et régionale du Conseil régional de Louga est renforcée
■ Les fonctions de coordination, d'impulsion et de positionnement stratégique du SE/PNDL sont renforcées
■ Les capacités stratégiques et opérationnelles d'au moins 5 ARD (y compris celui de Louga) sont renforcées
■ Un plan de communication et un dispositif négocié de suivi évaluation opérationnel du PNDL sont élaborés et mis en œuvre

Au plan de la gouvernance territoriale et régionale, le PADEL a appuyé l'élaboration du Plan Stratégique du Conseil Régional ainsi que celui de l'ARD. Toutefois, il semble que l'implication du Conseil régional dans ce mouvement en faveur du DEL

soit assez timide si l'on en juge par le fait que son plan stratégique n'est jusqu'alors pas mis en œuvre et qu'il n'ait bénéficié d'aucun renforcement de capacités du PADEL. Il apparaît que le leadership du DEL est plutôt pris en charge par l'ARD, qui a joué un rôle important dans la mise en œuvre des activités du projet qui sont régies par les procédures d'exécution nationale appuyant un point faible des MDL qui est la maîtrise d'ouvrage.

Cependant, il y a lieu d'une part que le Conseil régional prenne le leadership politique du processus enclenché, l'ARD étant l'instrument de sa mise en œuvre, et également de bien définir les relations (fonctionnelles et/ou hiérarchiques) existantes entre l'ARD et les MDL.

Dans le cadre du pilotage stratégique du PNDL, l'UNDCF a mis à la disposition du PNDL deux experts en vue d'assister le SE/PNDL pour une meilleure prise en compte du DEL dans le processus de décentralisation à travers le PADEL. Grâce à cet appui, le système de suivi/évaluation du PNDL a été entièrement pris en charge par l'un des experts, tandis que le spécialiste en décentralisation a pris en charge les questions stratégiques liées à la décentralisation et au développement économique local.

Au niveau de l'ARD de Louga, le projet a mis à disposition, la Coordinatrice Régionale des MDL qui y joue la fonction de responsable du Bureau Développement Economique.

Enfin le projet a appuyé la réalisation d'un plan de communication et un dispositif négocié de suivi évaluation opérationnel du PNDL

Au niveau opérationnel, le tableau en Annexe 5 informe sur les performances du projet dans la réalisation des activités, [selon l'unité de coordination du PADEL/PNDL](#).

Le tableau fait ressortir qu'au plan opérationnel, le niveau d'atteinte de certains indicateurs est faible, ceci notamment en ce qui concerne la réalisation de projets intercommunautaires, de projets communautaires, le financement par les IMF de requêtes présentés par les porteurs d'initiatives et le nombre de MMPE créées ou consolidées.

Le niveau d'efficacité relatif aux projets intercommunautaires et communautaires semble être ralenti par le fait qu'à Linguère, les marchés sont seulement au stade

d'appel d'offres, mais l'exécution est retardée par les procédures des marchés publics. Quant aux autres indicateurs leur faible niveau est expliqué par la lente réactivité des SFD et la faible implication des chambres consulaires.

Ces indicateurs sont très importants pour la mesure du niveau d'approfondissement du DEL.

Les équipes de MDL en sont bien conscientes et s'appliquent à prendre des mesures correctrices à cet effet.

L'on peut retenir de ce point que le projet PADEL/PNDL a atteint sans conteste ses résultats planifiés. Ainsi il a su :

- 1-Influencer les politiques nationales et locales en faveur du DEL,
- 2-Doter les collectivités locales de réelles capacités en faveur du DEL,
- 3-Appuyer le pilotage stratégique du DEL pour le compte du PNDL,
- 4-Mettre en place une plateforme d'appui conseil de proximité au profit de tous les acteurs du DEL.

Cette efficacité aurait pu être plus importante si certains facteurs n'avaient pas contribué à son ralentissement et qui sont les suivants :

- Installation tardive et leur effectivité des MDL de Louga et Linguère (2011)
- Lenteurs dans les procédures de passation de marchés (7 à 9 mois)
- Retrait de Art Gold sur certains projets (difficultés de financement)
- Conventions de partenariat non adossés à des PTA

### 3.2.6 : La Communication/Visibilité du projet

La communication ainsi que le développement d'un partenariat sont aussi des éléments qui concourent à l'efficacité d'un projet. C'est ce qu'a compris le PADEL/PNDL

En ce qui concerne la communication, l'expérience développée par le projet PADEL dans la région de Louga visant la prise en compte de la dimension économique dans le cadre de la politique de décentralisation est intéressante au double plan de l'appui aux Collectivités Locales et de la lutte contre la pauvreté. Aussi, le dispositif d'accompagnement ainsi que les mécanismes mis en place articulés autour des MDL, des Groupements d'Intérêt Communautaire (GIC) et des Associations de Développement Local (ADL) constituent-ils une innovation majeure dans la promotion d'un développement local inclusif.

Fondée sur une approche de recherche action, la stratégie de développement économique local (DEL) en cours ouvre des perspectives nouvelles pour la politique de décentralisation tant par la promotion de l'intercommunalité, la mise en place d'instrument de financement de projets économiques structurants, l'organisation et le repositionnement du secteur privé local jusqu'ici confiné dans le cercle étriqué d'activités génératrices de revenus.

En vue de créer les conditions de son efficacité et de sa durabilité, cette expérience doit être articulée à une bonne stratégie de communication pour l'information, la sensibilisation et l'éducation des acteurs et des populations sur les tenants et les aboutissants de cette démarche novatrice inscrite dans la perspective de soutien et de dynamisation de l'économie locale.

C'est dans cette optique qu'il faut situer l'organisation par le projet de 12 missions de sensibilisation et de mobilisation des acteurs autour de l'Association de Développement Economique Local (ADEL), creuset du secteur privé local. A ces missions s'ajoutent la réalisation d'émissions radiophoniques sur le MDL, le GIC, les finances locales et le FDEL. La production de dépliants et l'organisation de missions Paiement Par Anticipation de la Patente (PPA) participent également de cet objectif de mieux communiquer avec les acteurs.

Certes, les actions de communication ainsi menées sont utiles dans l'accompagnement du processus, mais s'avèrent insuffisantes, car ne mettant pas suffisamment en lumière, au-delà des thèmes ponctuels, les enjeux de l'expérience du Développement Economique Local.

S'il est vrai que le niveau local, notamment les bénéficiaires directs du projet sont bien au fait du modèle de DEL en cours dans leur territoire, il n'en demeure pas moins que le déficit de communication observé a quelque peu oblitéré la visibilité du projet à l'échelle régionale et nationale.

Les activités de communication sont essentielles pour l'information et la sensibilisation de tous les acteurs territoriaux mais aussi et surtout pour la vulgarisation et la construction d'une conscience collective d'appropriation du modèle novateur en expérimentation. C'est la raison pour laquelle, elles ne doivent pas

seulement être perçues comme des activités subsidiaires, mais elles devraient plutôt constituer un volet d'activités structurées autour d'une stratégie clairement définie.

Une telle stratégie, outre la communication interpersonnelle et de groupe, prendrait en compte les aspects de communication de masse et institutionnelle en vue de susciter autour du DEL la confiance et l'intérêt des acteurs impliqués.

Dans cette perspective, le PADEL a réalisé un document de capitalisation du DEL, qui en ferait un puissant moyen de communication et de partage avec les institutionnels mais aussi avec les acteurs locaux.

Par ailleurs, il serait tout aussi indiqué d'explorer les possibilités d'instituer des émissions radiophoniques, en collaboration avec les radios communautaires, traitant des différents contours du DEL en langues nationales pour accompagner le processus au niveau local où les populations ne maîtrisent pas la langue officielle de communication qu'est le Français.

Bien que les équipes de MDL assurent l'animation du DEL, la communication pourrait être améliorée grâce à un partenariat avec les radios communautaires. Il faudrait aussi trouver un mécanisme avec les CADL de sorte que ces derniers puissent être des animateurs du processus jusqu'au niveau village.

### 3.2.7 L'appréciation des bénéficiaires.

#### ■ *Les structures d'appui au développement économique local*

Le PADEL a développé des activités multiformes, multi niveaux et a bénéficié de l'appui de plusieurs acteurs stratégiques et opérationnels dans la perspective de tester et d'asseoir les bases d'un modèle de développement économique local dans la région de Louga.

Au niveau national, le projet PADEL a appuyé les structures nationales de pilotage et d'appui au développement local parmi lesquelles figurent le Secrétariat exécutif du PNDL et la Direction d'Appui au Développement Local.

L'appui et l'accompagnement du PADEL ont été bien appréciés par le Secrétariat Exécutif du PNDL qui a bénéficié de la mise à disposition d'Experts en

Décentralisation et en Suivi Evaluation et du concours de sept partenaires stratégiques avec lesquels des conventions ont signées. L'Expert en Suivi-Evaluation a travaillé pratiquement en temps plein pour le compte du PNDL à l'échelle nationale alors que l'intervention du PADEL s'était circonscrite au niveau de la région de Louga. S'il est clair que le PADEL avait, entre autres missions, l'appui au pilotage stratégique du PNDL, il n'en demeure pas moins que l'esprit de cette collaboration n'était pas fondé sur la substitution du personnel du PADEL à celui du PNDL.

La Direction d'Appui au Développement Local (DADL) et le Projet PADEL, liés par une Convention de partenariat, quoique signée tardivement (2012), ont étroitement collaboré dans le domaine de la planification du développement. L'épine dorsale de cette collaboration a reposé sur deux volets que sont l'appui au processus de double planification, initié dans la région de Louga, et l'animation de l'« Espace Déconcentration » au niveau des MDL. A signaler que les Services Départementaux d'Appui au Développement Local sont abrités dans les locaux des MDL.

D'après les informations recueillis, les résultats obtenus dans le cadre du partenariat PADEL/DADL ont été fructueux. Au rang de ces résultats, on peut citer l'harmonisation, l'actualisation et/ou l'élaboration des instruments de planification des Collectivités Locales, selon une perspective de développement économique local (Plan Régional de Développement Intégré, Plan Régional d'Aménagement du Territoire et Plans Locaux de Développement).

Ces outils de planification constituent un important acquis dans la définition du cadre de pilotage du modèle DEL dans la région de Louga.

Toutefois, la DADL a souligné que la non prise en compte des Services Régionaux d'Appui au Développement Local et les Centres d'Appui au Développement Local dans le dispositif opérationnel et l'absence d'un Plan d'Action sous tendant la convention de partenariat ont été les points faibles de la collaboration avec le PADEL.

En ce qui concerne l'Agence de Développement Local (ADL), elle n'a pas directement bénéficié des activités du projet PADEL du fait que sa création est intervenue après la mise en place du Projet, mais également de l'absence de convention de collaboration entre les deux structures. Toutefois, au regard des

missions qui lui sont assignées, dont la fédération progressive des programmes et projets de développement en veillant à la cohérence des interventions des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités de développement local et la capitalisation des expériences concluantes de développement local, le test d'un modèle de développement économique local dans la région de Louga ne peut que profiter à l'ADL.

C'est pourquoi, l'ADL propose la modélisation du DEL, en procédant à la capitalisation des expériences des projets PADEL et ART GOLD en Casamance, en vue de disposer d'un cadre conceptuel harmonisé et stabilisé pouvant servir de socle pour la démultiplication à l'échelle nationale. Elle estime pour cela que l'ancrage du PADEL est à reconsidérer en l'orientant vers une structure pérenne eu égard au fait que le PNDL est un programme appelé à déperir.

#### ■ *Les Collectivités Locales*

Les Collectivités Locales, notamment les Communautés rurales ont hautement apprécié l'appui et l'accompagnement du projet PADEL dans l'accomplissement de leur action de promotion du développement économique et social de leur territoire. En effet, elles affirment avoir bénéficié de l'actualisation/élaboration de leurs instruments de planification et de pilotage du développement, de l'amélioration du niveau de recouvrement de leurs recettes fiscales et de l'impulsion de l'économie locale grâce au financement de projets structurants intercommunautaires et communautaires. De plus, le projet a favorisé la coopération entre les collectivités locales à travers la création des Groupements d'intérêt Communautaire (GIC) qui leur permettent de mutualiser leurs efforts et d'entreprendre des projets d'envergure dont les impacts économiques se feraient sentir dans l'amélioration des conditions de vie des populations.

Cependant, les élus locaux interviewés pendant la mission d'évaluation, soutiennent qu'un aspect important n'a pas été pris en compte dans le modèle de développement économique local en cours d'expérimentation. Il s'agit principalement de la réalisation d'infrastructures routières, en particulier les pistes de production. Il est évident, de par leur coût, que ces types d'investissements ne sont pas éligibles au FDEL. Mais vu leur fonction de facilitation de l'écoulement et du transport des productions agricoles et artisanales, par conséquent de dynamisation de l'économie

locale, il est urgent de réfléchir sur un mécanisme pouvant soutenir la réalisation de telles infrastructures.

Les élus locaux ont, par ailleurs, souligné très fortement la non appartenance des nouvelles communautés rurales et Communes nouvellement créées aux Groupements d'intérêt Communautaire. Cette situation est de nature à créer des sentiments de frustration des populations, de disparités et de déséquilibres liés au développement de ces collectivités. C'est dire, pour créer les conditions de viabilité et de cohérence de la territorialisation du développement, la question du découpage des collectivités locales devrait se situer au cœur du développement économique local.

■ **L'administration territoriale et les Services déconcentrés de l'Etat.**

Le Gouverneur et les Préfets des départements de la région de Louga sont bien au fait de l'intervention du PADEL à l'exception du Préfet de Kébémér qui a pris l'expérience dans une phase avancée du processus.

Mais tous perçoivent le projet PADEL comme une réponse appropriée face aux faiblesses de la politique de décentralisation qui, en dépit des efforts consentis par l'Etat central, a souffert pendant longtemps d'insuffisance de ressources financières permettant de traiter concrètement les aspects économiques liés au développement des Collectivités Locales.

En décidant d'adresser une problématique qui a été jusqu'ici mise en veilleuse dans les attributions des Collectivités Locales, le projet PADEL pose indiscutablement un jalon important dans le sens de l'approfondissement de la politique de décentralisation.

Dans cette optique, l'institutionnalisation du DEL au sein de l'Agence Régionale de Développement (ARD) à travers la création d'une division en charge de la question et l'élaboration d'un plan stratégique participent des avancées induites par l'intervention du PADEL en la matière dans la région de Louga.

Quant aux services déconcentrés de l'Etat (ex.services départementaux de l'agriculture, services de la DGID et de la DGCPT), ils ont loué leur implication dans le dispositif de mise en œuvre à travers la réalisation d'études techniques de

faisabilité des projets économiques et la mise en œuvre d'actions conjointes visant l'amélioration de l'état des finances locales.

L'action du projet PADEL a été aussi saluée par les services de la DGCPT qui a permis d'améliorer sensiblement l'exécution des budgets des communautés rurales grâce au renforcement des capacités des Assistants Communautaires (ASCOM), chevilles ouvrières des Communautés Rurales.

Qu'il s'agisse de l'administration territoriale ou des services techniques déconcentrés de l'Etat, la faible visibilité du projet PADEL, liée à l'inexistence, ou à tout le moins au caractère ponctuel de la communication, a été déplorée.

Au-delà des SDADL et SDDR, une meilleure implication des autres services techniques dans le dispositif opérationnel du DEL a été aussi préconisée.

Pour la pérennisation des acquis, il a été recommandé la définition d'un statut juridique clair des MDL et de déterminer la nature des relations qui les lient avec l'ARD, soit en tant que démembrement, soit en tant que structures autonomes d'appui au développement local au niveau départemental.

#### ■ ***Le secteur privé local***

Les acteurs du secteur privé local et les institutions chargées de leur encadrement sont appelés à jouer un rôle important dans la mise en place du modèle de promotion du développement économique local conçu et expérimenté par le projet PADEL qui s'appuie sur, entre autres stratégies, le Partenariat Public Privé (PPP). C'est ce qui explique les relations de partenariat établies avec les chambres consulaires et les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD mais aussi l'appui à l'organisation et à la structuration du secteur privé local.

Les chambres de commerce et des métiers, en tant que structures d'encadrement, qualifient les activités du projet PADEL comme étant le prolongement et l'approfondissement de leur action en faveur du secteur privé local. C'est à ce titre qu'elles ont consenti à accompagner l'expérience en cours en procédant à l'affectation de personnel au niveau de chaque MDL chargé de l'animation de l'espace privé.

Aussi, souhaiteraient-elles que l'expérience du DEL soit poursuivie et menée à son terme afin qu'elle soit capitalisée et dupliquée dans les autres régions du Sénégal.

Les Porteurs d'Initiatives Economique (PIE), fer de lance du secteur privé local, sont composés d'individualités et d'organisations comme les Groupements de Promotion Féminine (GPF), les Groupements d'intérêt Economique (GIE) et les Groupements de Producteurs (GP) ainsi que par des entreprises.

Ils sont structurés autour d'Associations de Développement Local au sein desquelles ils se concertent et échangent sur le développement et le financement de leurs projets. En dépit de la vision claire qu'elles ont de leurs missions, les ADELs sont confrontées aujourd'hui au problème de leur statut qui n'est pas encore clairement défini, quand bien même le statut de coopérative leur soit agité.

Les responsables des ADEL rencontrés, tout comme les PIE ont positivement apprécié le projet PADEL dont la finalité est de leur permettre de penser par eux-mêmes et de d'agir pour eux-mêmes.

En revanche, l'absence de formations techniques en faveur de certains PIE (ex. fabrication de savon, transformation des céréales,...) susceptibles de contribuer à la diversification de leurs activités économiques et l'insuffisance du volume de financement octroyé par les SFD sont perçues comme des contraintes majeures au développement du secteur privé local.

Quant aux SFD, liés au PADEL par des conventions, ils restent encore très réticents à financer les initiatives économiques. Le gérant de la Mutuelle de Kébémér explique cette réticence par le faible taux de recouvrement des crédits observé auprès des PIE.

De manière générale, les activités du projet PADEL sont bien appréciées, tant au niveau des bénéficiaires institutionnels qu'opérationnels. Ces activités s'inscrivent en effet dans un domaine de la décentralisation qui n'a pas fait jusqu'ici l'objet d'un traitement conséquent. C'est dire que malgré son état embryonnaire, le modèle du DEL mis en place s'inscrit dans une orientation partagée, agréée et soutenue par l'ensemble des acteurs concernés.

Par contre, il apparaît nécessaire de corriger certaines insuffisances et d'améliorer certains aspects de l'intervention du projet en vue d'accroître l'efficacité du modèle DEL en cours de mise en œuvre.

A ce sujet, l'Etat devrait veiller à la cohérence globale des structures qu'il met en place dans le cadre de la décentralisation (création de l'ADL). C'est ainsi que le PADEL, dans le moyen terme, doit tenir compte des évolutions institutionnelles marquées principalement par la création de l'Agence de Développement Local qui doit être partie prenante de la capitalisation et de la pérennisation des acquis du projet PADEL au regard des missions que lui confère le **Décret N° 2010-995 du 02 août 2010** relatif à sa création.

Pour plus de cohérence, d'équité et d'harmonie, il convient également d'examiner les voies et moyens appropriés pour l'intégration des nouvelles collectivités locales érigées dans l'aire d'intervention du projet au sein des GIC.

Par ailleurs, une réflexion doit être entamée pour la prise en charge d'un aspect important du développement économique relatif à la réalisation des pistes de production qui sont nécessaires pour favoriser les échanges intercommunautaires et faciliter l'écoulement des productions.

L'achèvement de l'organisation du secteur privé local qui est encore au stade de balbutiement, par la définition d'un statut clair des ADEL contribuerait à leur donner plus de lisibilité mais aussi à leur donner la possibilité d'asseoir leur projet économique conformément au régime juridique qui les régit.

Enfin, la stratégie de financement des PIE gagnerait à être revue dans le but d'accroître le niveau des financements en accordant la priorité aux projets relevant des filières porteuses identifiées dans chaque zone, en faisant précéder le financement par la formation technique et en mettant en place un dispositif d'encadrement rapproché des promoteurs.

Au plan de l'appréciation des bénéficiaires, ces derniers se réjouissent fortement de l'expérience du DEL qui vient combler une lacune de la décentralisation. Ils mettent en avant les premiers effets notés. Toutefois des inquiétudes demeurent quant à la pérennisation du dispositif mis en place du fait du processus, à la faible implication des IMF pour accompagner les PIE et à la non prise en compte de la réalisation de pistes de production.

### **3-3 : Efficience du projet PADEL/PNDL**

L'une des stratégies les plus probantes du PADEL au plan de l'efficience demeure le partenariat noué pour la mobilisation de fonds. En effet dans l'atteinte de ses résultats, le PADEL a noué un partenariat financier avec GELD et ART GOLD. C'est ainsi que ces deux partenaires sont intervenus dans le financement d'activités concourant au DEL, ce qui a permis au PADEL d'accroître ses possibilités d'investissement.

Toujours au plan du partenariat financier, grâce à une convention de collaboration avec les IMF, les interventions financières du PADEL pour soutenir le DEL ont été plutôt orientées vers les infrastructures marchandes, laissant les IMF s'entendre avec les PIE.

Le PADEL réalise chaque année, un audit financier, ce qui lui permet grâce au respect des procédures de gestion de rechercher en permanence le couplage « meilleur service obtenu et coût moindre ».

Un autre élément d'efficience est aussi obtenu grâce aux réunions annuelles de programmation réalisées par la CAP. En effet, ces réunions permettent de développer des synergies et complémentarités entre les projets sous gestion NEX.

L'exigence de la participation financière des CL à la réalisation de leurs projets participe à la pertinence du PADEL. En effet il est exigé des CL une contribution de 10%. Cela n'a été effectif qu'au cours du premier cycle de financement du FDEL. Pour 2011, les GIC, en raison de leur récente création, ont été dispensés de cette contribution.

Quant au partenariat technique noué par le PADEL, il a permis l'intervention des acteurs institutionnels pour soutenir les projets contribuant au DEL. Ce partenariat a permis de réduire le coût des interventions sans altérer l'efficacité.

Une autre stratégie développée par le PADEL dans le cadre de l'efficience a été l'organisation d'audits annuels qui lui ont permis de conduire ses actions dans le cadre d'une bonne gouvernance financière.

Enfin l'option de mettre en place des MDL pour conduire le DEL a été une option efficiente. En effet compte tenu de la complexité du DEL et de ses exigences, il était important d'imaginer une stratégie souple et adaptée pour y parvenir. Cela, le PADEL l'a réussi grâce aux MDL.

Cependant certains facteurs ont affecté cette efficience notamment par le fait que le démarrage effectif du projet n'est intervenu qu'au terme de la deuxième année de sa mise en place, retard expliqué par les lenteurs liées au recrutement du personnel.

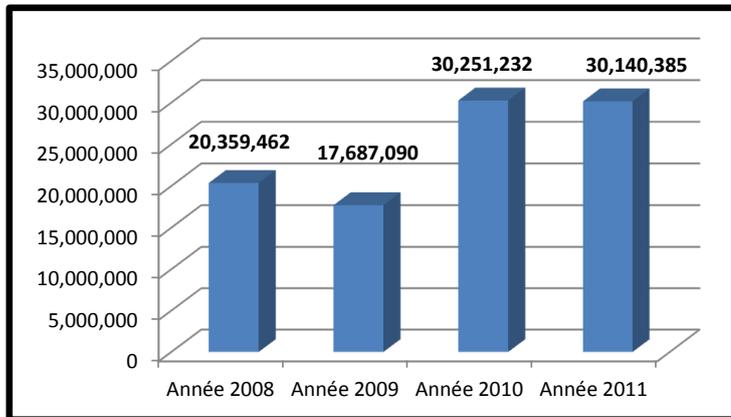
Le retard dans le processus de mobilisation de ressources a été aussi constaté dans le cadre du partenariat avec le projet ART-GOLD qui n'a pu honorer ses engagements à cause de la défaillance de ses donateurs.

### **3.4 : Effets du Projet**

Bien que limité dans une période relativement courte, le projet a engendré des effets au niveau des bénéficiaires. Ils sont les suivants :

- Un accroissement des recettes budgétaires des CL en référence à 2008. En effet si l'on prend les CL du département de Linguère (il n' pas été possible d'avoir une série continue pour les autres départements de la région), leur situation illustre bien cet accroissement

**Graphique n°6 : Evolution des recettes propres des CR du département de Linguère**



Source : MDL Linguère

Cet accroissement des recettes est fortement attribuable au PADEL/PNDL qui a organisé en relation avec le Trésor, les Impôts et les PCR des campagnes de sensibilisation mais aussi qui a organisé des réflexions sur l'assiette fiscale des CL. Il correspond à environ un 1/3 des recettes propres ceci depuis l'installation de la MDL

- L'accroissement des recettes budgétaires des CL s'est accompagné d'une capacité accrue d'investissement.
- Une rapidité dans l'exécution budgétaire des CL, du fait que les ASCOM ont été bien outillés au plan des documents budgétaires. En effet la perception signale que les rejets de dossiers sont de plus en plus rares ou portent juste sur des erreurs mineures.
- Le projet a su montrer aux différents acteurs économiques qu'il est possible d'accéder au crédit bancaire mais à la condition de se doter d'un plan d'affaires bien monté.
- Une plus grande traçabilité financière et une meilleure gouvernance financière s'installe progressivement au sein des CL grâce à l'assistance des MDL dans la maîtrise d'ouvrage.
- Toujours au plan économique, le projet a contribué à la création ou à la consolidation de 208 emplois

Le projet PADEL/PNDL bien que n'ayant pas atteint toute sa vitesse de croisière, commence déjà à produire d'importants effets en termes de capacitation des acteurs, de dynamiques et surtout de relèvement de la fiscalité locale ainsi que d'une bonne gouvernance financière des CL.

### 3-5 La Durabilité du projet

Les efforts en matière de réflexion, de planification et d'organisation, de mobilisation de ressources et de financement de projets, de construction et d'équipements d'infrastructures, et de transfert de compétences pour asseoir les bases d'un modèle viable de développement économique local seraient vains s'ils ne sont pas soutenus par un plan de consolidation et de pérennisation de l'expérience en cours.

Or, au terme des investigations de la mission d'évaluation, il est apparu que la question de la durabilité a été insuffisamment prise en compte lors de la conception et du montage du projet.

Analysée sous l'angle de l'ancrage institutionnel ou du dispositif mis en place, le modèle DEL en construction risque de ne pas survivre au Projet PADEL si une réflexion nourrie n'est engagée à ce niveau.

- **Sur le plan institutionnel** : l'ancrage du PADEL au PNDL a été certes dicté par des soucis d'harmonisation dans un cadre fédérateur qui devait se muer à une Plateforme de base pérenne pour soutenir et accompagner le processus de décentralisation au Sénégal.

Aujourd'hui, la durabilité de l'intervention du projet PADEL requiert nécessairement le règlement par le Ministère de la question de la présence de deux entités en son sein, et ayant des attributions quasi similaires. Ce règlement pourrait passer par la mise en place d'une seule structure pérenne (fusion/absorption entre l'ADL et le PNDL). Aucune réflexion à ce sujet n'est engagée par le Ministère depuis la création de l'ADL.

**Sur le plan du dispositif mis en place :** Il gravite autour des Maisons de Développement Local (MDL), construites sur les ressources du budget de l'Etat, au sein desquels travaille également un personnel rémunéré sur la base du budget de contrepartie de l'Etat, avec des instruments de pilotage et de financement quasi exclusivement pris en charge par le projet.

**Le statut juridique des MDL** n'a pas été défini, ce qui pose la question de la prise en charge de leur fonctionnement à la fin du projet en termes de maintenance, de paiement du personnel et de prestations de services aux opérateurs économiques (financement) et aux Collectivités Locales (amélioration des recettes fiscales). Ceci est d'autant préoccupant que l'ARD ne contribue pas au financement des MDL mais entretient avec ces dernières des relations d'ordre fonctionnel.

S'agissant de la principale source de financement du modèle DEL, qu'est le FDEL, hormis les 10% de participation exigés aux Collectivités Locales dans le cadre de financement de projets économiques d'intérêt communautaire ou inter communautaires, ses ressources sont principalement allouées par l'UNCDF. La fin du Projet PADEL risque de marquer également la disparition de cet outil central du DEL du fait l'absence de projection dans l'avenir dans le sens de la détermination des mécanismes et de modalités de son approvisionnement.

En conséquence, un plan d'institutionnalisation MDL doit faire l'objet d'une réflexion et la prise de mesures tendant à garantir la pérennisation au cours d'une période de prolongation qui s'avère impérative pour la consolidation et la modélisation du DEL.

Dans cette perspective, le plan de pérennisation pourrait s'articuler autour des points ci-après :

- **La résolution de la question de l'ancrage institutionnel** : Dans la phase de prolongation proposée, il s'agira de poursuivre l'expérience avec le PNDL tout en œuvrant à la mise en place d'un schéma institutionnel plus durable.
- **La définition du statut juridique des MDL** : il s'agit là de trouver une orientation claire des MDL. Deux pistes peuvent être explorées, soit faire des MDL des structures institutionnellement autonomes, au service des Collectivités Locales, pour accompagner le processus du DEL, ou les

transformer en relais pour prolonger l'action de l'ARD au niveau des départements.

- **Le financement :**

- *La prise en charge du fonctionnement des MDL*, quelle que soit par ailleurs l'option prise, requiert la contribution financière des Collectivités Locales dont le volume et les contours pourraient être fixés de manière concertée.
- *La génération de ressources propres* par les MDL à travers la prestation de services payants au secteur privé local. A ce sujet, l'aménagement d'un centre de services dotés des équipements informatiques et de communication ainsi que la construction de chambres de passage pour accueillir les missions sont des pistes à approfondir.
- L'allocation des ressources au FDEL est déterminante pour la poursuite et l'approfondissement de l'expérience du DEL. A ce propos, sa dotation pourrait être envisagée par l'Etat, la coopération décentralisée ou par les recettes fiscales à prévoir dans le cadre de la réforme du système de fiscalité locale.

La question de la pérennisation du DEL ne semble pas encore avoir été abordée de manière approfondie par le projet ou l'état. Cette problématique devrait constituer un chantier de toute première urgence pour le projet.

### 3-6 : Prise en compte des questions transversales

#### 3.6.1 La dimension « Genre »

S'agissant de l'intégration de la dimension genre dans les activités, il convient de signaler que des efforts ont été réalisés dans ce sens avec la prise en compte des besoins des femmes dans les activités et leur présence au sein des centres de décision comme les instances des GIC et des ADEL. Le projet communautaire de transformation des céréales locales de Khambala, entièrement contrôlé par les femmes, s'inscrit dans la dynamique de l'accès et du contrôle des ressources productives par les femmes. Il en est de même des Porteurs d'Initiative Economique parmi lesquels des femmes et des groupements de femmes ont bénéficié de

financement auprès des Institutions de Micro Finance. Par ailleurs dans le cadre de la collaboration UNCDF – UN Women, plusieurs projets en faveur des femmes et financés par le GELD ont été réalisés dans la Commune de Louga (8 projets allant de la construction de blocs sanitaires pour filles dans certaines écoles, à la réhabilitation de toilettes, la construction de poste de santé etc.). Deux autres projets d'amélioration des conditions de travail des femmes à Gassane sont en phase d'étude de faisabilité

Ainsi grâce au PADEL, Louga est devenu un référent en matière de budgétisation sensible au genre.

Toutefois, la faible représentation des femmes au sein des organes délibérants des Collectivités Locales constitue sans nul doute une limite pour promouvoir l'égalité et l'équité de genre dans la promotion du DEL.

### **3.6.2 La dimension « Environnement »**

Cette dimension est effectivement prise en compte par le projet. En effet toutes les études techniques des projets intercommunautaires ou communautaires sont accompagnées d'études d'impact environnement.

Cet exercice permet une prise de conscience des CL par rapport aux questions environnementales auxquelles elles doivent prêter attention dans la réalisation de grands travaux communautaires.

La prise en compte de la dimension « Genre » et de la dimension « environnement » est une réalité bien ancrée au niveau du PADEL. Toutefois du fait de la faible représentation des femmes dans les instances locales de décision, il est permis d'espérer qu'avec l'avènement de la loi sur la parité, la dimension « genre » soit mieux prise en compte dans les politiques publiques locales.

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0.49",  
Première ligne : 0.49"

## CHAPITRE IV : LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

L'exercice d'évaluation a permis de tirer des enseignements majeurs qui ont constitué des facteurs ayant favorisé l'atteinte des résultats planifiés tandis que d'autres ont constitué des contraintes ayant limité les performances du projet.

### 4.1. Les facteurs favorables :

- **L'approche de recherche-action et du « learning by doing »** utilisée pour traiter la problématique du développement économique local dans le cadre d'un processus multi-acteurs a suscité l'intérêt des différentes parties prenantes aussi bien l'administration territoriale, les collectivités locales que le secteur privé local. La création d'organisations comme les GIC et les ADEL —a permis de responsabiliser les principaux acteurs en les plaçant au cœur du processus de l'expérimentation du DEL.
- **Le partenariat** établi avec différentes institutions publiques et privés, projets et programmes a été un facteur favorable à la mise en œuvre des activités et à l'atteinte des résultats du projet. Ce réseau de partenariat a permis au projet PADEL de bénéficier de l'appui technique de structures publiques et privées mais aussi et également de mobiliser des ressources additionnelles. Par conséquent, le projet PADEL a servi de cadre d'exécution des activités des projets PRP, ART-GOLD et GELD qui s'inscrivaient dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et de l'intégration de la dimension genre dans les actions de développement local.
- **L'exercice annuel de planification**, auquel les projets sous le régime de l'exécution nationale ont été soumis, a été un facteur de performance dans la mesure où il a permis de développer la synergie et de mettre en cohérence les activités des dits projets, de disposer de tableaux de bords annuels et d'un cadre de suivi opérationnel.
- **Les audits annuels du projet**, ont contribué à la bonne gouvernance du projet

## 4.2. Les contraintes

Parmi les contraintes ayant limité les performances du projet, on peut citer :

- **La mobilisation tardive des ressources financières** observée tant au démarrage qu'en cours d'exécution ont perturbé le chronogramme de la mise en œuvre des activités planifiées. Cette situation explique le fait que le démarrage du projet n'a été effectif qu'au terme de deux années après sa mise en place avec les lenteurs liées au recrutement du personnel. Ce retard dans le processus de mobilisation de ressources a été aussi constaté dans le cadre du partenariat avec le projet ART-GOLD qui n'a pu honorer ses engagements à cause de la défaillance de ses donateurs.
- **Le couplage de l'exécution nationale et de l'exécution directe** n'a pas posé de problème mais constitue une surcharge de travail pour l'Unité de coordination du projet en ce sens qu'il induit un double rapportage plus de Il pose aussi le problème d'un double rapportage pour le projet
- **Les lenteurs des procédures des marchés publics** ont constitué des facteurs qui ont ralenti la mise en place des projets d'intérêt communautaire. En effet, le bouclage des dossiers d'appel d'offre requiert au minimum six mois c'est-à-dire entre l'appel à manifestation d'intérêt et l'adjudication d'un marché. En y ajoutant le temps des travaux, il peut s'écouler plus d'un an avant qu'un projet ne soit fonctionnel. L'exemple [des projets intercommunautaires](#) de presse à huile de Louga et de la ferme laitière à Linguère le prouve à suffisance.
- **Le faible niveau de financement des projets des PIE par les IMF** a été l'un des principaux facteurs de contre performance du projet. En dépit des accords signés avec quelques SFD le volume de financement octroyé reste très faible en rapport avec les ambitions affichées par le projet. Cette situation s'explique essentiellement par la frilosité des institutions financières.
- **L'absence de statut juridique et de plan de pérennisation des MDL** figure également au nombre des contraintes du projet. De plus, leurs relations avec l'ARD ne sont pas formalisées du fait qu'elles ne sont pas consignées dans le cadre d'un accord ou d'une convention.
- **La faiblesse de la communication** fait que l'expérience du DEL en cours d'expérimentation et portée par les MDL n'est connue que par les bénéficiaires

directs du projet à cause de l'insuffisance de communication et de mobilisation sociale, en particulier au niveau communautaire. Cependant la diffusion en cours du document de capitalisation sur les MDL participe de la volonté du PADEL de partager avec les acteurs institutionnels, locaux et organismes d'appui.

- Les ressources de l'Etat ont financé la réhabilitation des infrastructures et assurent le paiement du personnel qui y officie. Cependant, aucune alternative n'a été prévue pour la poursuite des activités -des MDL après le retrait de l'Etat.

### 4.3. Les Recommandations

Au regard des analyses et des contraintes notées, les recommandations s'articulent autour des points suivants

#### **Etat :**

- Accélérer le processus de réforme du Code des Collectivités locales ainsi que la fiscalité locale ;

#### **Ministère :**

- Fusionner le PNDL et l'ADL en une seule structure à pérenniser. Cependant dans la phase de prolongation [du PADEL](#) continuer l'ancrage du Projet avec le PNDL ;
- Prendre en charge le personnel des MDL avec un statut incitatif
- Unifier les approches du DEL pour élaborer un manuel (principes et démarche et outils du DEL) officiel et valable pour l'ensemble des intervenants dans le domaine

#### **PTF :**

- Accorder une phase d'extension au projet PADEL/PNDL pour une durée minimale d'au moins deux ans afin de lui permettre de mener à terme le processus d'expérimentation du DEL, de le stabiliser et de la modéliser ;
- Unifier les modes d'exécution nationale et directe,
- Centrer la phase de prolongation autour du renforcement de l'investissement au bénéfice des GIC et CL ainsi que des administrations locales

**PNDL :**

- Mettre à profit la phase d'extension pour trouver des solutions aux problèmes relationnels (fonctionnels et hiérarchiques) liés à l'ancrage (PNDL, ARD, MDL Projet),
- Inciter le Conseil Régional au portage politique du DEL

**PADEL/PNDL :**

- Trouver des mécanismes d'implication des CADL afin de prolonger les activités d'animation du DEL au niveau des CR et villages,
- Renforcer les capacités des MDL en maîtrise d'ouvrage.
- Revoir les termes des conventions de collaboration avec les SFD en vue d'élever le niveau de financement des projets par l'amélioration de leur montage et renforcer les capacités techniques et managériales des PIE et procéder à un suivi plus régulier de ces conventions,
- Trouver un partenariat avec les radios communautaires pour accroître la communication et de mobilisation sociale, en ciblant particulièrement le secteur privé local,

### **Liste des documents consultés**

République du Sénégal- Ministère de l'Economie et des Finances : Projet d'Appui au Développement Economique Local (PADEL/PNDL) – Version révisée – Gouvernement du Sénégal/PNUD/UNDCF – 28 Déc. 2011, 90p

République du Sénégal- Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales-PADEL/PNDL :

1-Mission d'appui a l'élaboration de la situation de référence en Finances locales des Collectivités partenaires du PADEL dans la Région de Louga, Novembre 2009, 49p

2-Rapport Annuel d'Activités 2008 – Nov. 2008, 26p

3-Rapport Annuel 2009 , Nov. 2009, 24p.

4-Rapport annuel 2010, Nov. 2010, 26p

5-Rapport Annuel GELD, Nov. 2010, 12p

6- Rapport Annuel 2011, Déc. 2011, 28p

7- Dispositif de suivi évaluation contrôle du PADEL/PNDL , Version provisoire n° 2, Janv. 2010, 45p

8-Les Maisons du Développement Local : Une innovation pour pomouvoir le Développement Economique Local, Capitalisation des outils et instruments du PADEL/PNDL (2008-2012) – 65p

République du Sénégal- Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales – Programme National de Développement Local - Evaluation du Programme National de Développement Local (PNDL) – Nov. 2011, 211p.

Fonds D'Equipement des Nations Unies : Evaluation Finale du Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural (PADMIR) – Juin 2007

GIZ/Proddel : Etude capitalisation des expériences de Développement Economique Local au Sénégal – Note de synthèse,

# ANNEXES

- 1- Termes de Référence
- 2- Liste des personnes/structures rencontrées
- 3- Cadre de résultats du projet
- 4- Indicateurs de rendement du projet
- 5- Résultats d'auto-évaluation du projet

## Annexe 1 : Termes de référence



*République du Sénégal*

**UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI**

-----  
**MINISTRE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DES COLLECTIVITES LOCALES  
(MATCL)**

-----  
**PROGRAMME NATIONAL DE DEVELOPPEMENT LOCAL (PNDL)**

-----  
**PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL EN ANCRAGE AU  
PROGRAMME NATIONAL DE DEVELOPPEMENT LOCAL  
(PADEL/PNDL)**

# **EVALUATION FINALE DU PROJET**

## **TERMES DE REFERENCE**

Septembre 2012

## Liste des Sigles et Abréviations

**AGEX** : Agence d'Exécution  
**ANSD** : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie  
**ARD** : Agence Régionale de développement  
**BM** : Banque Mondiale  
**CAP** : Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes  
**DADL** : Direction de l'Appui au Développement Local  
**DCEF** : Direction de la Coopération Economique et Financière  
**DCL** : Direction des Collectivités Locales  
**DEL** : Développement Economique Local  
**DEX** : Exécution Directe  
**DGCPT** : Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor  
**DMF** : Direction de la Micro finance  
**DPES** : Document de Politique Economique et Sociale  
**DPN** : Direction de la Planification Nationale  
**FDEL** : Fonds de Développement Economique Local  
**GELD** : Genre et Equité dans la Gouvernance Locale  
**IDH** : Indice de Développement Humain  
**LUX-DEV** : Coopération Luxembourgeoise  
**MDL** : Maison du Développement Local  
**NEX** : Exécution Nationale  
**OCB** : Organisation Communautaire de Base  
**OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement  
**PADMIR** : Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural  
**PADEL/PNDL** : Programme d'Appui au Développement Economique Local en Ancrage au Programme National de Développement Local  
**PNDL** : Programme National de Développement Local  
**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement  
**PODES** : Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social  
**SNDL** : Stratégie Nationale de Développement Local  
**UNCDF** : Fonds d'Equipement des Nations Unies  
**UNDAF** : Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement

## **SOMMAIRE**

- I- Contexte général**
- II- Présentation du projet**
- III- Objectifs de la Mission**
- IV- Mandat du Consultant**
- V- Produits attendus /Livrables**
- VI- Supervision de la Mission**
- VII- Durée de la Mission**
- VIII- Profil du Consultant**
- IX- Sélection du Consultant**
- X- Financement de la Mission**
- XI- Propriété des Résultats de l'évaluation**

## I- Contexte général

L'année 1996 marque un tournant dans la politique de décentralisation au Sénégal avec l'adoption du Code des Collectivités Locales, l'érection de la Région en Collectivité locale et le transfert de nouvelles compétences dans neuf (09) domaines, aux régions, communes et communautés rurales. Ces réformes débouchent sur la dévolution progressive de pouvoirs de décisions aux populations sur l'ensemble des problèmes qui les concernent et traduisent ainsi une nouvelle approche des questions de développement à la base fondée sur la participation citoyenne.

La consolidation de la politique de décentralisation au cours des deux dernières décennies ont conduit l'Etat du Sénégal et ses partenaires au développement à engager d'importantes initiatives et moyens, notamment les moyens d'une participation effective des populations au processus de développement. Le Programme national de développement local (PNDL) est en effet né de la volonté de l'Etat de mettre en œuvre des mécanismes visant à responsabiliser les Collectivités locale (CL) et les Organisations Communautaires de Base (OCB) afin de les rendre acteurs de leur propre développement, ceci dans le cadre du processus progressif de décentralisation.

Pour une meilleure prise en compte de la dimension économique et sociale locale à travers la mise en place d'un fonds de développement local, la promotion des activités génératrices de revenus, l'appui aux acteurs locaux, le Programme d'Appui au Développement Economique Local en ancrage au PNDL (PADEL/PNDL) est mis en place en juin 2008.

Il vise à créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique locale.

Aujourd'hui, l'évaluation du PADEL/PNDL, après 4 ans de mise en œuvre, devrait contribuer à en faciliter la compréhension pour le gouvernement, les bénéficiaires et les partenaires techniques et financiers. Elle va permettre d'apprécier les résultats globaux du projet obtenus en termes de produits, d'effets. Les enseignements tirés de cette évaluation permettront aussi de formuler des recommandations en vue d'une meilleure conception, formulation, suivi et évaluation des futures activités de développement local.

## II- Présentation du projet

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 consiste à fournir un appui ciblé au Programme National de Développement Local appelé à fédérer l'ensemble des interventions 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.

Dans sa conception initiale et conformément à la convention de financement liant le Gouvernement et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) signée le 02 juin 2008, le PADEL/PNDL est mis en œuvre en deux étapes avec une phase de rodage tenant compte de l'expérience capitalisée du Programme d'appui à la décentralisation en milieu rural (PADMIR) et de «l'approche à la demande ».

La première étape de 18 mois avait pour finalité, dans une dynamique de recherche-action, la conception des outils, dispositifs et mécanismes de prise en compte du développement économique local (DEL) dans la mise en œuvre du Programme national de développement local (PNDL). Durant cette étape, il était attendu qu'une série d'activités prioritaires soient déroulées dans le but notamment **i)** de s'accorder sur les modalités d'intervention et les mécanismes de financement à travers le FDEL ; **ii)** d'élaborer les manuels d'exécution du projet ; **iii)** de préparer les différents instruments de partenariat avec les Agences d'exécution (AGEX) du PNDL notamment avec la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (DGCPT) pour tester la mise en œuvre du Fonds de développement économique local (FDEL) ; **iv)** d'appuyer l'élaboration des plans locaux de développement tenant compte de la dimension économique et **v)** de procéder au recrutement des personnels techniques et administratifs d'animation des Maisons du développement local (MDL).

Les effets attendus 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 intervient 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 (03) départements de la région de Louga et administré dans le cadre des responsabilités de l'Agence Régionale de Développement.

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 quatre (4) ans. Il sera supervisé par le Secrétariat Exécutif du PNDL et ancré auprès du Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales, chargé de la tutelle du PNDL.

### III- Objectifs de la Mission

L'objectif global de la mission d'évaluation finale est de faire, après cinq ans d'exécution, une évaluation de la phase principale du PADEL/PNDL au regard de l'atteinte des cibles pour chacun des indicateurs du cadre logique d'une part et de respect des délais et de la qualité du personnel d'autre part.

Elle doit :

- comporter **une analyse des effets** du Projet, des impacts socio-économiques éventuels et de la viabilité/durabilité des actions menées ;
- apprécier **les performances de l'équipe** du projet par rapport aux objectifs et résultats attendus ;

De façon plus spécifiquement, la mission devra apprécier :

- **la pertinence et la cohérence** qui permettent d'apprécier la justesse du projet par rapport au diagnostic ou encore à la problématique dégagée par rapport aux priorités en matière de développement économique local, ainsi que l'agencement des actions, voire la stratégie menée en tenant compte des

objectifs et du contexte. La mission devra vérifier la concordance du projet avec les besoins et les demandes des bénéficiaires, ainsi que sa conformité avec les orientations stratégiques et générales du pays ;

- **L'efficacité** pour apprécier dans quelle mesure les activités du projet ont permis d'atteindre les résultats escomptés ;
- **L'efficience** pour mesurer les résultats ou effets obtenus par rapport aux moyens matériels, financiers et humains mis en œuvre, conformément aux normes requises ;
- **La durabilité**, c'est-à-dire la viabilité et la reproductibilité des actions entreprises par le projet et la représentation des différents groupes de bénéficiaires dans les instances

#### **IV- Mandat du Consultant**

Conformément aux modalités de gestion des projets sous exécution nationale, l'évaluation finale du PADEL/PNDL sera menée par un consultant national indépendant sous la coordination de la Direction de la Planification Nationale.

De manière spécifique, l'évaluation mettra l'accent sur les points suivants :

- ✓ **la conception** : porter un avis sur la pertinence du projet comme réponse aux problèmes à résoudre. En somme, il faut dire si les objectifs du projet comme ses résultats attendus tels que traduits dans le cadre logique ont été clairement, explicitement et logiquement exprimés dans le document du projet en termes vérifiables. Il faudra en même temps apprécier le degré de cadrage des résultats attendus du PADEL/PNDL ;
- ✓ **le cadre institutionnel** : apprécier la cohérence du montage du projet avec les principes de l'exécution nationale, en considérant le cadre institutionnel notamment l'ancrage du projet et la structuration des Maisons du Développement Local ; le rapport se prononcera ainsi sur la pertinence de l'ancrage du PADEL/PNDL et à l'ARD.

- ✓ **l'élaboration des plans de travail annuels et trimestriels** : apprécier l'efficacité et l'efficience du processus de planification des activités du PADEL/PNDL (Programme de Travail Annuel, Programme de Travail Trimestriel) ;
- ✓ **la mobilisation des ressources** : apprécier les changements (économique, technique et conjoncturel, etc.) intervenus ainsi que la qualité et la promptitude des mesures prises par les responsables pour favoriser une bonne capacité d'absorption. La mission évaluera les différentes modalités d'exécution (NEX, DEX)
- ✓ **la mise en œuvre des activités et les résultats obtenus** : apprécier la pertinence des stratégies développées sur le terrain et des initiatives prises par les responsables du projet pour mettre en œuvre les activités planifiées. Apprécier également le degré d'atteinte de cibles fixées au PADEL/PNDL sur la période 2008-2012 ;
- ✓ **les partenariats établis** : apprécier la synergie avec les structures publiques, les projets, les chambres consulaires et autres structures intervenant dans le développement économique local (DEL) et/ou dans la région de Louga ;
- ✓ **l'exécution financière** : apprécier l'efficacité et l'efficience du projet en termes de gestion financière. Elle examinera le mécanisme de suivi budgétaire (rapports financiers...) ;
- ✓ **le système de rapportage du projet** : apprécier les délais de fourniture des différents rapports. La mission fera le point sur la qualité et la promptitude des rapports (rapports annuels, trimestriels) ;
- ✓ **les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi/coordination** : apprécier la régularité des réunions/rencontres des différents organes tant au niveau central qu'au niveau régional et local ;

- ✓ **les atouts/contraintes rencontrés** : identifier tous les facteurs ayant favorisé ou entravé la mise en œuvre des activités. Elle établira les conséquences des facteurs négatifs et identifiera les mesures correctives à entreprendre ;
- ✓ **la communication/visibilité du projet et la prise en compte des questions liées au genre et à la réduction de la pauvreté** : apprécier la pertinence des moyens de communication mobilisés pour une meilleure visibilité du Projet ainsi que l'intégration de la dimension genre dans la mise en œuvre du projet ;
- ✓ **l'appréciation des bénéficiaires (collectivités locales, les structures d'appui au développement local au niveau national et régional, les services déconcentrés de l'Etat ainsi que le secteur privé ,...)** : recueillir les opinions des bénéficiaires, sur les différents aspects relatifs au Programme (stratégie d'approche, ciblage, résultats atteints, niveau d'approbation, etc.).
- ✓ **les perspectives du Projet** : identifier les axes de pérennisation et de capitalisation des acquis du Projet ainsi que les perspectives d'intervention par rapport aux thématiques actuelles et nouvelles (MDL,DEL, FDEL, ADEL, etc.), de même que les sites prioritaires.

## V- Produits attendus /Livrables

Il est attendu de la mission la délivrance en dix (10) copies «hard copy» et fichier sous format Word, des produits suivants :

- une note d'orientation méthodologique, cinq (05) jours après la signature du contrat. Cette note comprendra entre autres, une méthodologie détaillée indiquant les différents outils et méthodes qui seront utilisés, la présentation de la démarche à adopter qui s'appuiera sur les éléments du projet (cadre logique, DAP, cibles...), le chronogramme pour la conduite de l'évaluation ainsi que les difficultés éventuelles. Cette note sera validée par le Comité de Pilotage de la mission d'évaluation.
- un rapport provisoire au terme de la troisième semaine, en :
  - tirant des conclusions spécifiques concernant le déroulement du projet ;

- faisant des recommandations détaillées et ciblées pouvant donner de nouvelles orientations ;
  - présentant le rapport provisoire devant le Comité de Pilotage ;
- Ce rapport sera validé par le CP de la mission d'évaluation.
- un rapport final au terme de la quatrième semaine en français avec une copie traduite en anglais, tenant compte des observations du comité de Pilotage ;

## **VI- Supervision de la Mission**

Les travaux du consultant seront supervisés par un Comité de Pilotage présidé par la Direction de la Planification Nationale (DPN) et composé des structures suivantes :

- Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes ;
- Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) ;
- Secrétariat Exécutif Permanent du PNDL ;
- Direction des Collectivités Locales (DCL) ;
- Direction de l'Appui au Développement Local (DADL) ;
- Direction de la Micro finance (DMF) ;
- Agence de Développement Local (ADL)
- Agence Régionale de développement (ARD) de Louga ;
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- Fonds d'Equipement des Nations Unies (UNCDF) ;
- Coopération luxembourgeoise (LUX-DEV) ;
- Coopération Allemande ;
- Coopération Espagnole.

Ce comité sera chargé de suivre et valider les résultats de l'évaluation. Il organisera au moins deux réunions pendant la mission (voir chronogramme).

Toutefois, un comité restreint (DPN, CAP, DADL, PNDL, PNUD) peut se substituer au Comité de Pilotage pour le suivi rapproché des travaux, l'examen de la note d'orientation méthodologique, la sélection du consultant, etc.

Une visite des sites sera organisée durant la mission et les coûts de la mission sont prévus dans le budget du projet.

La documentation nécessaire au bon déroulement de l'évaluation finale sera mise à la disposition de la mission (version électronique, documents imprimés en «hard copies»). Il y a lieu de noter qu'avant le début des travaux, les membres de la mission pourront disposer des documents de base (descriptif du projet, rapports trimestriels et annuels, documents techniques, etc.).

## VII- Durée de la Mission

La mission est prévue sur une durée maximum de quatre (4) semaines calendaires ou vingt (20) jours ouvrables selon le chronogramme indicatif suivant :

Activités	Période
Contractualisation Revue documentaire	1 <sup>ère</sup> semaine
Réunion d'examen de la note d'orientation méthodologique	début 2 <sup>ème</sup> semaine (6 <sup>ème</sup> jour ouvrable)
Entretien avec les différentes parties (Comité de Pilotage de l'évaluation, Comité de Pilotage du Projet, UGP, PNDL, AGEX, ARD, ADEL, BM, etc.) Rédaction du rapport provisoire	De la 2 <sup>ème</sup> à la 3 <sup>ème</sup> semaine
Réunion d'examen du rapport provisoire	Début 4 <sup>ème</sup> semaine (18 <sup>ème</sup> jour ouvrable)
Finalisation et dépôt du rapport final	Fin 4 <sup>ème</sup> semaine (20 <sup>ème</sup> jour ouvrable)

## VIII- Profil du Consultant

La mission d'évaluation finale indépendante du PADEL/PNDL sera conduite par un consultant national, spécialiste en évaluation de projets/programmes et ayant une expertise avérée en matière de développement économique local, de décentralisation et de systèmes de financement décentralisé. Le consultant devra être titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle ou équivalent et avoir une expérience professionnelle d'au moins dix (10) ans.

## IX- Sélection du Consultant

La sélection du consultant se fera par le Comité de Pilotage conformément aux règles de procédures nationales et sur la base d'un dossier comprenant une offre technique et une offre financière.

### L'offre technique fera apparaître :

- ✚ une compréhension des TDR et une méthodologie claire et précise permettant d'apprécier la compréhension du mandat et faisant apparaître les activités à mener ainsi que l'approche préconisée ;
- ✚ le curriculum vitae signé du consultant ;
- ✚ un chronogramme clair et précis de réalisation de la mission faisant ressortir l'articulation entre les différentes étapes du travail

La sélection du consultant est du ressort du Comité de Pilotage coordonné par la Direction de la Planification Nationale et se fera suivant les critères de sélection et la grille de notation consignés sur le tableau ci-dessous.

Le système de notation suivant sera appliqué :

Critères de Sélection	Grille de Notation
Niveau académique	Noté sur 10 points
Compréhension des TDR Méthodologie et chronogramme	Noté sur 20 points
Expérience professionnelle	Noté sur 30 points
Expérience dans le domaine	Noté sur 40 points

**Pour l'offre technique, toute note inférieure 70 / 100 sera éliminatoire**

**L'offre financière faisant apparaître** un budget de la mission formulé de façon à assurer une certaine adéquation avec les activités prévues dans l'offre technique.

La proposition financière, formulée selon le barème du PNUD, établie en Hors Taxes (HT) et qui comprendra toutes les dépenses afférentes à la réalisation de la mission d'évaluation lesquelles couvriront les honoraires des consultants, et leur prise en charge pour les missions de terrain et les dépenses de fonctionnement y afférentes (frais d'impression, secrétariat, déplacements, etc.).

**Les autres frais pourront faire l'objet de négociation avec le Comité conformément à la méthodologie proposée par le consultant.**

**La sélection sera fondée sur la qualité technique de la proposition.** Le dossier de candidature sera contenu dans une enveloppe unique grand format avec la mention « soumission à l'évaluation finale du PADEL/PNDL » contenant deux enveloppes distinctes et cachetées comportant respectivement l'offre technique et l'offre financière.

## **X- Financement de la Mission**

Le financement de la mission d'évaluation finale indépendante est totalement à la charge du PADEL/PNDL. En plus des honoraires des consultants, les frais liés aux visites de terrain seront à la charge du projet.

## **XI- Propriété des Résultats de l'évaluation**

Les résultats de l'évaluation restent une propriété exclusive des commanditaires. Par conséquent aucune utilisation de ceux-ci ne saurait être tolérée sans une autorisation préalable, dans l'exercice des compétences dévolues à l'une des différentes structures qui composent le comité de pilotage.

Annexe : Données de référence du programme

**Evaluation finale du Projet d'Appui au développement Economique Local en ancrage au Programme National de Développement Local (PADEL/PNDL)**

**Données de référence du programme**

Pays: République du Sénégal

Numéro du Projet : 00062151 (UNCDF)

00062132 (PNUD)

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

Agence d'exécution du Gouvernement: Secrétariat Exécutif Permanent du Programme national de Développement Local (SEP / PNDL)

Agence de coopération : Ministère en charge de la Décentralisation et des Collectivités Locales

Agence de coordination: Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et programmes de la Direction de la Dette et des Investissements (CAP/DDI)

Date de signature du document de projet : 02 Juin 2008

Date de début des activités au Sénégal : 01 août 2008

Durée prévue : 4 ans portés à 5 ans

**Budget original prévu : \$10.000.000**

Dont :

Gouvernement : \$ 2.500.000

UNCDF : \$ 2.000.000

PNUD : \$ 1.500.000

Coopération Luxembourgeoise : \$ 400.000

**Total ressources allouées : \$ 6.400.000**

Budget à rechercher : \$ 3.600.000

**Date de l'évaluation mi-parcours (PNDL) : Août 2011**

## **Annexe 2 : Liste de structures rencontrées**

- 1- SE/PNDL
- 2- Coordonnateur Projet PADEL/PNDL
- 3- Coordonnateur Programme UNDCF
- 4- CAP
- 5- ADL
- 6- DADL
- 7- ART GOLD
- 8- Gouverneur Région Louga
- 9- ARD Louga
- 10- Service Régional Planification Louga
- 11- Coordinatrice Régionale des MDL
- 12- Chambres Consulaires
- 13- Impôt et Domaine
- 14- Trésor
- 15- Préfet Louga
- 16- Préfet Kébémér
- 17- Préfet Linguère
- 18- Chef de service département d'appui au développement local Louga
- 19- Equipe MDL Linguère
- 20- Equipe MDL Louga
- 21- Equipe MDL Kébémér



**Annexe 3: cadre de résultats et de ressources Prodoc**

## Annexe 4 : indicateurs de rendement Prodoc

**Annexe 5 : Résultats Auto-évaluation du PADEL/PNDL au 11 octobre 2012 – Coordination PADEL**

NR	Produits/Extrants	INDICATEURS	CIBLES FINALES 2012			OBSERVATIONS
			PREVUES	REALISEES	TAUX (%)	
1	1.1: Le cadre juridique, administratif, institutionnel et organisationnel de la décentralisation est amélioré dans une perspective de développement économique	Au moins trois mesures sont prises par les autorités pour promouvoir le DEL.	3	3	100	La promulgation des décrets portant création des GIC (2010) , l'institution de 3 commissions départementales de mobilisation des ressources locales par arrêté préfectoral (2011) et la mise à disposition par les autorités administratives des MDL en tant qu'espaces de convergence des acteurs territoriaux ont constitué des mesures opportunes pour la promotion du DEL dans la région de Louga.
		Au moins une réforme portant sur le DEL est annuellement adoptée dans le cadre du PNDL adoptée avec l'appui du projet.	3	1	33,333	Seule la validation technique de la charte de partenariat a permis d'expérimenter le partenariat public privé (PPP) dans le cadre des projets soutenus par le FDEL; la réforme sur la fiscalité locale prévue a été prise en charge dans le cadre d'une réforme supra nationale (UEMOA) en cours portée par la DGID alors que la définition du statut et du mode de gestion des infrastructures a été différée pour des raisons budgétaires
		Rapport diagnostique sur l'environnement institutionnel et juridique du DEL disponible	1	1	100	Une étude portant sur l'état des lieux sur le DEL a été réalisée par le projet sur l'environnement juridique et institutionnel du DEL d'une part et sur

						le dispositif d'appui technique et organisationnel ; avec le diagnostic consolidé entrepris dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement Territorial (SNDT)
2	1.2: La stratégie de DEL est mise en œuvre dans la région de Louga	Un guide portant sur la méthodologie de planification locale intégrant le DEL est validé et mis en œuvre au niveau des CL	1	1	100	Un guide méthodologique élaboré par le Comité Technique Régional (CTR) de planification a permis de dérouler le processus de planification au niveau de toutes les collectivités locales de la région
		Au moins le SRAT et le PRDI sont actualisés dans une perspective intégrant le DEL.	2	2	100	Documents validés par le Conseil régional et approuvés par le Gouverneur
		Les outils de planification des CL de base (PLD et PIC) sont actualisés et mis en œuvre dans une perspective intégrant le DEL	55	32	58,182	32 documents ont fait l'objet d'une approbation par les autorités administratives; 10 documents élaborés en 2009 sont en cours d'actualisation (horizon temporel, questions transversales, arrimage au PRDI), 13 en cours de finalisation, adoption et/ou approbation
3	2.1. Des infrastructures et des activités économiques d'envergure locale et régionale conduites par les acteurs locaux sont financées	Au moins 6 projets DEL d'envergure intercommunautaire sont réalisés dans la région	6	3	50	3 projets portés par les GIC en cours de réalisation;
		Au moins 1 projet communautaire (DEL) est réalisé dans 25 % des 52 CL ciblées	13	5	38,462	4 projets réalisés à terme dans les départements de Kébémér et 1 dans le département de Louga ; 1 projet en cours dans le département de Kébémér

	conformément aux normes et stratégies (environnement, genre, groupes vulnérables)					
4	2.2: L'accès et l'offre des services des SFD sont améliorés en vue de contribuer au DEL dans la région de Louga	Nombre de conventions de partenariat avec les SFD mises en œuvre	4	4	<b>100</b>	4 conventions tripartites PADEL/PALPS/SFD signées au niveau national; 4 autres conventions en cours de négociation et de signature au niveau local (MDL)
		Nombre de requêtes soumises par les porteurs de projets partenaires de l'ADEL financées par les SFD	120	48	<b>40</b>	34 requêtes signées à Kébémér, 11 à Louga et 3 à Linguère; L'extension tardive des MDL explique la concentration des résultats dans le département de Kébémér
		Volume de financement accordé par les SFD (millions)	90	69,996	<b>77,773</b>	Le financement est surtout concentré dans le département de Kébémér
5	3.1. Une plateforme d'appui conseil et de services au développement économique local est mise en place à travers les MDL.	Les trois espaces prévus dans chaque MDL sont fonctionnels	9	9	<b>100</b>	Modélisation MDL (Kébémér) en 2009 et extension en fin 2010 (Louga, Linguère)
		Des outils et instruments d'opérationnalisation des MDL sont élaborés	4	4	<b>100</b>	Manuel d'opérations du FDEL; Manuel du GIC; Manuel Parcours de l'entrepreneur; Manuel de gestion et de fonctionnement de l'ADEL
6	3.2.: Les capacités des acteurs de la MDL sont renforcées	a) ¼ des CL ciblées par le projet augmentent d'au moins 20 % leurs ressources propres.	13	6	<b>46,154</b>	Appui à l'élaboration de plans de mobilisation des ressources et aux tournées de recouvrement (paiement par anticipation)

	dans une perspective de promotion du DEL (élus locaux, secteur privé, STD, administration territoriale)	b) Le nombre de porteurs d'initiatives ayant bénéficié des services de l'ADEL	1000	571	<b>57,1</b>	Les cibles réalisées concernent Kébémér (554) et Linguère (21)
		c) Nombre de MMPE créées/consolidées	100	40	<b>40</b>	21 MMPE à Kébémér, 11 à Louga et 8 à Linguère
		d) Nombre de STD appuyés (formés et/ou équipés)	15	7	<b>46,667</b>	les 3 SDADL et la Chambre des métiers ont été équipés en matériel informatique; Trois structures (SDADL, Trésor et Développement communautaire) ont bénéficié d'une formation en passation des marchés et finances locales; appui au tribunal sur la gestion de l'Etat Civil
		e) Nombre de structures administratives appuyées (formées et/ou équipées)	15	11	<b>73,333</b>	Les sous préfectures ont été équipées et ont bénéficié de sessions de formation sur le DEL
7	3.3. La gouvernance territoriale du Conseil Régional de Louga est renforcée	Le plan stratégique du conseil régional est élaboré et mis en œuvre à 50 %	1	1	<b>100</b>	Le plan stratégique du Conseil Régional a été élaboré en 2011 mais n'a pas connu de début d'exécution
		Des ateliers de formation sont organisés en direction du conseil régional	3	0	<b>0</b>	Des difficultés liées au processus d'élaboration et d'appropriation du plan stratégique sont à la base des résultats
8	3.4. Les dimensions genre, environnement et TIC sont prises en compte dans le DEL	3 CL ciblées dans la région de Louga élaborent et mettent en œuvre un budget sensible au genre	3	3	<b>100</b>	La commune de Louga et les communautés rurales de Gassane (Linguère) et Sagatta Guette (Kébémér) sont appuyées par le GELD pour expérimenter la mise en œuvre du budget sensible au genre

		Les Collectivités Locales sont équipées et formées pour mettre en œuvre des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion des affaires courantes	52	3	<b>5,7692</b>	Seules 3 CR (Nguer Malal, Darou Mousty et Gassane) ont bénéficié d'un appui; Des contraintes budgétaires n'ont pas permis l'atteinte des objectifs.
		70 % des projets DEL réalisés dans la région de Louga prennent en charge la dimension environnementale	9	6	<b>66,667</b>	6 projets sur les 9 réalisés dans le cadre du FDEL ont fait l'objet d'études environnementales et sociales
9	4.1 : Les capacités stratégiques du Secrétariat Exécutif du PNDL sont renforcées	Nombre de conventions de partenariat signés dans le cadre du DEL	7	7	<b>100</b>	Des conventions de partenariat avec les structures suivantes ont été mises en œuvre pour soutenir le DEL: PA/LPS, ART GOLD, PRP, DADL, Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, Mouvement Citoyen
		Nombre de référentiels sur l'ancrage partagés	2	0	<b>0</b>	RAS
10	4.2 : Les capacités stratégiques et opérationnelles des ARD sont renforcées	Les divisions prévues par le statut type de l'ARD sont appuyées par le projet	5	5	<b>100</b>	La division Planification/Formation a été appuyée dans l'actualisation des outils de planification, la Division Suivi Evaluation dans la relance du site WEB de l'ARD, la division Assistance à la maîtrise d'ouvrage dans le suivi de la maîtrise d'ouvrage des CL et la division Administrative dans l'élaboration d'un manuel de procédures

		Le plan de développement de l'ARD est exécuté à 50 %.	1	1	<b>100</b>	Le Plan stratégique ARD a été élaboré
11	4.3. Les capacités des structures nationales impliquées dans le DEL sont renforcées	Des missions conjointes avec les structures nationales impliquées dans le DEL sont organisées	3	3	<b>100</b>	Les structures suivantes ont été appuyées : DGP(double planification), DGID (test de recouvrement) et DDC (charte de partenariat)
		50 % des structures appuyées par le projet ont mis en œuvre une initiative en faveur du DEL.	3	2	<b>66,667</b>	La DGID et la DDC ont respectivement appuyé les collectivités locales dans le recouvrement (tournées PPA) et l'application de la charte de partenariat
12	4.4 : Une meilleure communication et un meilleur suivi-évaluation opérationnel du SEP et de l'ARD de Louga sont assurés	Au moins, trois dossiers de capitalisation portant sur les expériences DEL sont réalisés, partagés et diffusés.	3	3	<b>100</b>	Deux dossiers de capitalisation sur la double planification et le parcours de l'entrepreneur local ont été réalisés dans le cadre de la capitalisation sur les bonnes pratiques de développement local entreprises par le PNDL. Un document sur l'expérience de la MDL est en cours de finalisation
		Une Base de Données nationale sur le suivi du développement local est élaborée et mise en place	1	1	<b>100</b>	Automatisation du Système d'Information et de Suivi Evaluation du Développement Local en cours dans le cadre du PNDL

Source : PADEL