



Programme des Nations Unies pour le
Développement

Rapport Final

Revue à mi-parcours du CPAP

Novembre 2009

753

Sommaire

I - Résumé exécutif.....	4
Le CPAP réunit des projets pertinents avec un fort potentiel de complémentarité	4
Des pas favorables à la pérennisation dans les arrangements institutionnels	4
La démarche de projet persiste avec ses volatilités	4
Une meilleure prise en main du CPAP par la partie nationale	5
Un type de financement avec ses aléas.....	5
Les problèmes de célérité dans la mise à disposition des fonds par le PNUD persistent.....	5
Des relations PNUD/CAP sous mutuelle surveillance.....	5
Des attentes en appui stratégique plus affirmées des équipes de projets vis-à-vis des administrateurs de programme du PNUD	6
La coopération bilatérale attend du PNUD son leadership sur les questions de développement.....	6
Une gestion des savoirs pas tout à fait sur l'agenda du PNUD	7
Les risques de projets « top down » liés à la fonction d'agence d'exécution	7
Renoncer à l'approche ad hoc pour la réalisation du rapport national sur le développement.....	7
II - Introduction	8
III - Méthode d'évaluation.....	8
IV. Contexte national	10
V - Analyse des projets	14
5.1. Le projet Plate forme multifonctionnelle pour la lutte contre la pauvreté	14
5.2. Le Projet de Réduction de la Pauvreté (PRP)	16
5.3. Le Projet d'assistance à la lutte anti mines en Casamance	19
5.4. Programme National de Prévention, de réduction des risques majeurs et de la gestion des catastrophes naturelles.....	21
5.5. Programme d'appui à la lettre de politique sectorielle micro-finance (PA/LPS)	23
5.6. Le projet de Gestion des Ecosystèmes du Sénégal (PGIES).....	24
5.7. Le projet de gestion et de restauration des terres dégradées du Bassin arachidier (PROGERT)	26
5.8. Projet de renforcement des capacités de bonne gouvernance (PCBG)	28
5.9. Projet d'Appui à la Coordination et Promotion du Volontariat (ACOPROV).....	30
5.10. Projet du Village du Millénaire pour le Développement	31
5.11. Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers au Sénégal (PASEF)	33
5.12. Le Programme d'Appui au Développement Economique Local (PADEL/PNDL)	34
5.13. Les Projets transversaux : Genre, VIH/Sida, Droits humains.	36
Exécution budgétaire des projets de développement 2007 - Août 2009	38
VI - Conclusion générale.....	41
VII - Recommandations générales	42
VIII. Matrice des résultats	44
VII - Documents consultés	61
VIII - Liste des personnes rencontrées	63

Sigles et abréviations

AFD :	Agence Française de Développement
BAD :	Banque Africaine de Développement
BM :	Banque Mondiale
BIT :	Bureau International du Travail
CL :	Collectivités Locales
CLM :	Cellule de Lutte contre la Malnutrition
CAP :	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets
CNAMS :	Centre national d'Action Anti-Mines du Sénégal
CPAP:	Country programme action plan
DDI :	Direction de la Dette et de l'Investissement
DCEF :	de la Coopération Economique et Financière
DSRP :	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
FEM :	Fonds pour l'Environnement Mondial
FENU :	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FONGS :	Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal
IMF :	Institutions Micro Finances
NU :	Nations Unies
OMD :	Objectifs du millénaire pour le développement
ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ORSEC :	Organisation de la Réponse de Sécurité Civile
PA/LPS :	Programme d'appui à la lettre de politique sectorielle micro-finance
PAM :	Programme Alimentaire Mondiale
PAMECAS :	Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal
PAN/LCD :	Plan d'Action National pour la Lutte Contre la Désertification
PAREP :	Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté
PCBG :	Projet de renforcement des capacités de bonne gouvernance
PCR :	Président Conseil Rural
PGIES :	Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes du Sénégal
PLCP :	Programme National de Lutte Contre la Pauvreté
PNDL :	Programme national de développement local
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROGERT :	Le projet de gestion et de restauration des terres dégradées du Bassin arachidier
PRP :	Programme Réduction Pauvreté
SNEG :	Système National Egalité Genre
UNDAF:	United Nations Development Assistance Framework
UNICEF :	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

I - Résumé exécutif

La revue du programme PNUD révèle un portefeuille de programmes assez diversifié comprenant des interventions dans le domaine de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles, du développement local et de la lutte contre la pauvreté avec les villages du millénaire et le Programme de Réduction de la Pauvreté (PRP), la lutte anti-mine et la reconstruction de la paix en Casamance, le programme micro-crédit, le volontariat pour le développement, les plates formes multifonctionnelles en appui à l'entrepreneuriat, la formulation du programme de prévention des risques et catastrophes, la gouvernance, etc.

Le CPAP réunit des projets pertinents avec un fort potentiel de complémentarité

De par leur thématique, ces différents programmes sont complémentaires et concernent des domaines de premier ordre dans le développement du Sénégal. En effet, ce système d'activités s'inscrit dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (DSRP II) et les OMD.

De cette façon, le PNUD explore une diversité de secteurs en interagissant avec plusieurs ministères techniques (ministère de l'économie des finances, secrétariat général de la présidence, ministère de l'industrie, ministère de la famille, ministère de l'environnement, Direction générale du Plan, ministère de la jeunesse et de l'emploi, etc.), des partenaires de coopération bilatérale (Luxembourg, Espagne, UE, etc.) et les agences onusiennes (BIT et ONUDI). Cette situation met le PNUD en pôle position pour fonder son appui stratégique à l'endroit du gouvernement sur la base d'une pratique de développement en articulation avec différentes directions techniques ministérielles qui désormais font lieu d'ancrage institutionnel des programmes.

On observe donc, une multiplicité de projets qui ont un fort potentiel d'articulation et qui pourraient progressivement voir se dessiner un véritable programme d'appui au développement.

Des pas favorables à la pérennisation dans les arrangements institutionnels

Les arrangements institutionnels à l'appui de ce projet tendent à sortir le PNUD de projets ponctuels au profit d'une approche où les initiatives sont logées dans des directions nationales pérennes, capables de s'impliquer activement dans la conduite des projets et d'internaliser les leçons apprises ainsi que les réalisations dans leur stratégie de développement.

Les dispositifs parallèles qui organisaient les projets ont laissé la place à une approche intégrée. Cet apprentissage en commun avec les directions nationales facilite l'adhésion de la partie gouvernementale aux innovations et favorise la maîtrise des processus conduisant aux résultats.

La démarche de projet persiste avec ses volatilités

Néanmoins, nous ne sommes pas encore dans une approche organique où les projets cèdent la place à des programmes initiés véritablement par des directions nationales techniques faisant de l'appui du PNUD un appoint d'une institution multilatérale.

Les projets sont dirigés par des équipes dédiées et prises en charge par les financements de ces dits projets. Cette situation est occasionnée par l'origine des financements, domaine dans lequel on observe une impulsion provenant du PNUD qui explore les opportunités de financement et d'expérimentation d'innovations, les partages avec les ministères qui, à leur tour, veillent à ce que ces projets soient domiciliés dans les directions nationales techniques.

Une meilleure prise en main du CPAP par la partie nationale

La plupart des projets du PNUD sont sous exécution nationale et s'inscrivent dans la perspective définie par la Déclaration de Paris sur l'aide. Ce choix pertinent contribue à une responsabilité plus forte de la partie nationale, non seulement dans la conduite des projets mais, dans le suivi-évaluation-capitalisation.

Durant le cycle de projets en cours, on observe une prise en main de plus en plus forte de la partie nationale avec le ministère de l'économie et des finances, notamment la CAP (Cellule d'Appui aux Projets) qui crée les liens entre les projets, contrôle l'absorption des ressources, installe des mécanismes concertés de suivi-évaluation et supervise les audits.

La mission nous a donné l'occasion d'observer une forte rigueur dans la sélection des personnels techniques des projets ce qui se traduit par une très bonne qualité des ressources humaines rencontrées durant l'évaluation.

La mission nous a permis de constater une forte adhésion des communautés appuyées par les projets dans le cadre du CPAP, notamment dans le domaine de l'environnement et des ressources naturelles, des villages du millénaire, de la gestion de la paix et de la lutte anti-mine, du programme de volontariat, de la micro finance et de la lutte contre la pauvreté.

Un type de financement avec ses aléas

Néanmoins, la nature des financements que porte le PNUD ne permet pas encore de s'inscrire dans un programme quinquennal épousant le cycle du DRSP par exemple. Les périodes de démarrage ne sont pas maîtrisées ainsi que le prolongement des projets qui souvent – lorsque le cycle est terminé – perdent leurs dynamiques et mettent du temps à se repositionner et à trouver un ancrage institutionnel adéquat.

Le type de financement mobilisé est destiné à des projets de court terme qui ne donnent pas suffisamment de visibilité à l'accompagnement dans la durée.

Les problèmes de célérité dans la mise à disposition des fonds par le PNUD persistent

La mobilisation des financements et surtout la mise à disposition des budgets d'un trimestre à l'autre constituent un véritable goulot d'étranglement dans la conduite des projets. Dans la plupart des projets visités, il nous est revenu que l'absorption des 80% de part du budget trimestriel nécessaire pour la réalimentation du trimestre suivant était méconnue des chefs de projets. Ce problème de communication sur les changements dans les procédures du PNUD auquel s'ajoutent les questions de maîtrise du logiciel ATLAS de gestion du financement des projets irritent beaucoup les chefs de projet et retardent la mise en place de budget trimestriel (plusieurs cas nous ont été relatés de budgets trimestriels mis en place à la fin du deuxième mois du trimestre en cours).

L'absorption des ressources s'en trouve ralentie par des problèmes de célérité qui constituent une contrainte majeure du CPAP.

Des relations PNUD/CAP sous mutuelle surveillance

Les relations entre le Ministère de l'économie et des finances, en particulier la CAP, et le PNUD comportent des ambiguïtés. Une meilleure délimitation des responsabilités de chaque acteur institutionnel faciliterait des relations de confiance dans la conduite de l'exécution nationale. En effet, le rôle d'impulsion que veut donner la CAP est quelque fois perçu comme assez pesant sur les chefs de projets ou les administrateurs de programmes du PNUD.

Des attentes en appui stratégique plus affirmées des équipes de projets vis-à-vis des administrateurs de programme du PNUD

Par ailleurs, dans la conduite des projets, le personnel technique attend davantage d'appui des administrateurs de programme du PNUD au plan stratégique (partage de visions, gestion des savoirs issus des projets, mise en perspective des expériences). Ils estiment que la position des administrateurs de programmes devrait leur permettre de partager avec eux la plus value d'une institution multilatérale qui a un regard critique sur le développement et une ouverture sur le monde pour faciliter l'accompagnement des chefs de projet et de leur équipe.

Une meilleure répartition des portefeuilles des projets entre administrateurs et un affinement du mode de suivi opérationnel des projets pourraient laisser davantage d'espace de travail sur l'international permettant aux administrateurs de s'impliquer plus activement dans les réseaux thématiques du système des Nations Unies.

Cette marque distinctive de contribution à la vision stratégique de développement par le Système des Nations Unies reste une attente des partenaires vis-à-vis du PNUD au Sénégal. En effet, ces partenaires souhaitent voir le PNUD se concentrer sur ses compétences distinctives notamment la question de la gouvernance et des stratégies créatives et adaptées de développement par le bas.

La coopération bilatérale attend du PNUD son leadership sur les questions de développement

Lors des entretiens auprès des partenaires de coopération bilatérale, il ressort un rôle de leadership légitime attendu du PNUD dans le domaine du développement. Ceci se traduirait selon elles, par une meilleure concertation impulsée par le PNUD autour d'une vision critique du développement et du renforcement des capacités nationales en analyse des politiques de développement.

Il ne s'agit pas d'anticiper ou même de tenter d'orienter les stratégies de développement du pays concerné, mais plutôt de se poser en intelligence institutionnelle capable de mettre en perspective des initiatives, d'apporter la valeur ajoutée par les comparaisons internationales dans le développement, de mener des plaidoyers sur les caractéristiques des cycles de développement et la prise en compte des leçons issues des expériences conduites dans le monde dans des situations similaires aux pays concernés.

Autrement dit, le défi demeure de se mettre à l'écoute des gouvernements et des partenaires nationaux, tout en leur apportant, selon des méthodes convaincantes, des apports critiques permettant de prendre du recul sur les expériences en cours. Cette posture faciliterait également un engagement des décideurs nationaux en connaissance de cause des risques et opportunités des programmes de développement initiés.

Par exemple, il nous est revenu l'absence d'études sur les dynamiques de la pauvreté alors que tout porte à croire que l'expérience du PNUD au plan international permet de savoir que la réduction de la pauvreté ne peut faire l'économie de la production de données longitudinales en vue de mesurer les impacts des programmes dans le domaine de la pauvreté et d'accommoder finement les ciblage.

Une gestion des savoirs pas tout à fait sur l'agenda du PNUD

Un autre exemple a trait à la gestion des savoirs découlant des projets. En effet, des responsables de projets et leur équipe rencontrées durant la mission s'étonnent que les projets soient mis en œuvre sans un dispositif de systématisation des connaissances et des expériences pour les traduire en éléments de stratégie de développement au service du pays concerné.

Les risques de projets « top down » liés à la fonction d'agence d'exécution

Certains partenaires au développement visités durant la mission mettent en garde le PNUD sur les risques de voir les agences des Nations-Unies se présenter aux mêmes guichets de financement du développement que les gouvernements qu'ils appuient ou en leur nom dans le cadre de l'aide. La fonction d'agence d'exécution de programme de développement par les agences des NU a un coût élevé au moment où la déclaration de Paris met l'accent sur une meilleure responsabilisation de la partie nationale à propos de l'aide. Le risque de projets top down est élevé dans les situations où les agences des NU se présentent en bloc à une opportunité de financement pour appuyer le pays concerné.

Renoncer à l'approche ad hoc pour la réalisation du rapport national sur le développement

En outre, la question du rapport national sur le développement appuyé par le PNUD reste également un domaine dans lequel des progrès sont absolument nécessaires. Le PNUD ne semble pas avoir réussi à asseoir une stratégie fiabilisée en relation avec la Direction générale du Plan de production du rapport national sur le développement. Sans être en mesure de disposer des éléments de l'impact des derniers rapports, nous pouvons tout de même constater que la production de ce rapport n'est pas constante. Le dernier rapport national date de 2005 et le dispositif de sa production reste lourd (un comité de pilotage pléthorique, un recrutement de plusieurs consultants qui ne travaillent pas en ensemble, une ligne éditoriale pas tout à fait au point).

Pour cette année, le thème des changements climatiques est retenu. Ce choix thématique peut faciliter l'érection d'une ligne éditoriale cohérente et une contractualisation avec des institutions compétentes et capables de prendre part à une production de connaissances nouvelles, susceptibles d'alimenter en réflexions critiques l'agenda national.

Le PNUD et la Direction générale du Plan gagneraient à renoncer à une approche *ad hoc* de production du rapport national au profit d'une stratégie structurée et lisible de production de connaissances sur le développement et sa systématisation au travers du rapport national plus attrayant et ayant plus d'impacts sur les populations et autres acteurs du développement.

II – Introduction

Dans le cadre de son programme d'appui au pays CPAP, le PNUD s'est fait assister par un consultant pour évaluer les résultats atteints ainsi que les insuffisances dans la période 2007-2009. La mission vise également à formuler des recommandations pouvant faciliter des améliorations dans la phase suivant : 2009-2012.

La mission consiste à réaliser la revue documentaire des progrès et contraintes des projets, de visiter un échantillon représentatif des expériences en cours et de formuler des recommandations sur les aspects de gestion, de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

La mission de terrain s'est réalisée en juin et juillet 2009. Les entretiens complémentaires et la rédaction ont été effectués en août 2009. La plupart des projets du CPAP ont fait l'objet de visites de terrain. La mission s'est rendue dans 6 régions du pays et a permis de réaliser des entretiens avec l'essentiel des équipes de projets ainsi que les administrateurs de programme.

La période de déroulement de la mission a correspondu à des déplacements hors du pays des responsables du PNUD et de la coopération bilatérale.

Les représentants de l'Etat, les principaux dirigeants du PNUD, les chefs de projets et leurs équipes, les administrateurs de programmes et ainsi que leurs partenaires ont tous collaboré activement à la réalisation de la mission.

III - Méthode d'évaluation

Au départ et au fur et à mesure du déroulement de la mission, la revue documentaire a porté sur les documents relevant de l'environnement national et celui du PNUD. Les documents nationaux de référence ont été mis à contribution : DSRPII, OMD, déclaration de Paris, publications de la CAP, documents de l'UNDAF, rapports des projets du CPAP (trimestriels et annuels), documents du PNUD, rapport national sur le développement. Ensuite, selon la mise en œuvre des projets, il s'agissait de vérifier si les objectifs des projets tels que formulés dans les documents, ont connu une évolution, notamment des décalages, des reformulations ou des ajustements nécessaires. Ceci conduit à analyser la pertinence et la cohérence des projets en rapport avec le DSRPII et l'UNDAF.

En outre, un accent a été mis sur les arrangements institutionnels et le personnel des projets. Il s'agissait d'examiner si le montage facilitait l'exécution nationale, la pérennité, l'efficacité et l'efficience attendues. De même, la qualité des ressources humaines des projets est un point d'évaluation.

Durant les visites de terrain, l'intérêt a porté sur les processus ayant rythmé le cycle de projet. Les réalisations, les contraintes et les points d'amélioration ont été passés en revue. De même, il a fallu s'intéresser à la portée des projets : s'agissait-il de tester des innovations et de faire en sorte que la partie nationale se l'approprie ou plutôt de contribuer à bâtir dès le départ des conditions d'émergence des projets et d'en organiser le passage à l'échelle large ?

Par ailleurs, la mission s'est évertuée à comparer les objectifs visés et leur articulation aux moyens mobilisés pour mesurer l'efficacité et l'efficience de la conduite des projets. Les conditions de l'exécution des projets ont été analysées durant les missions de terrain pour mesurer les progrès dans l'atteinte des résultats,

Les différents axes des DAP sont passés en revue pour mesurer les acquis, identifier les faiblesses et suggérer des mesures correctives. L'analyse de ces résultats est accompagnée de visites de terrain permettant de vérifier les conclusions issues de l'analyse documentaire et leur effectivité sur le terrain.

Dans le cadre du fonctionnement des projets et de leur montage financier, il s'agit de la mobilisation des budgets, la relation des chefs de projets avec la CAP et les relations entre chefs de projets et administrateurs de programmes du PNUD.

Enfin, le dispositif de suivi-évaluation est apparu comme en filigrane de cette démarche de confrontation des rapports et des faits visités.

iv. Contexte national

Ralentissement au premier bimestre 2009, puis timide remontée au bimestre suivant, l'économie nationale montre ses vulnérabilités face à la crise financière internationale des deux dernières années.

Une économie qui se tertiarise, des PME plombées par la dette intérieure

La Chambre de Commerce de Dakar considère que cette reprise de l'activité économique est à mettre à l'actif de l'industrie, des services et des BTP car tous les cours des matières premières avaient connu une baisse durant les 4 premiers mois de 2009 à l'exception du riz. Pourtant, à la fin de l'année 2008, la dette intérieure était estimée à 225 milliards de FCFA, soit 3,7% du PIB. Selon cette même source, « l'effet ciseaux » de la politique budgétaire mise en œuvre a engendré une accumulation d'arriérés ». Au même moment, l'industrie continue d'avoir une faible capacité à générer des bénéfices.

Dans ce contexte, les exportations ont du mal à couvrir les importations (43,6% seulement) illustrant la faiblesse du commerce extérieur. Le tourisme, autre mamelle de l'économie sénégalaise, n'a pas réussi à sauver la situation du fait de la baisse considérable de 30% de son chiffre d'affaires durant le premier trimestre 2009 comparé à l'année précédente, 2008. Le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) renforce son attrait et contribue à booster l'économie avec un chiffre d'affaire de 600 milliards en 2008, un taux de pénétration de 51%, un volume d'investissement de 120 milliards et une contribution au PIB de 7% en 2007 (Données de SCA, 2009).

Les exploitations familiales soumises à une forte concurrence

Sur le plan international, le tarif extérieur commun (TEC) de l'UEMOA en vigueur en 2000 et élargi en 2007 à la CEDEAO consacre l'ouverture large du marché commun et une forte concurrence des PME ainsi que des exploitations familiales à l'échelle Ouest africaine. Le Sénégal s'est opposé à la signature des accords de partenariat économique (APE) entre la CEDEAO et l'UE. Cette position qui est partagée par d'autres pays ouest africains traduit une volonté d'une meilleure protection des économies nationales dans un environnement international où les pays disposant de réserves de terres et des matières premières sont convoités par les multinationales ainsi que par les Etats du Nord qui les soumettent aux règles vicieuses du marché.

Les transferts diminuent

L'aide publique au développement (APD) fléchit légèrement car elle passe de 5,4% en 2008 à 5% en 2009 au Sénégal, tandis que les transferts des migrants à leurs protégés au Sénégal baissent de 17,2% entre 2008 et 2009 selon les projections de balance des paiements.

La relance par des politiques ad hoc

L'Etat sénégalais a pris des mesures d'allégement fiscal durant les années 2008-2009. Il a également initié des politiques offensives dont la GOANA, le Plan REVA, les travaux d'amélioration de la desserte et des infrastructures. Cet intérêt nouveau pour l'agriculture et les infrastructures routières contrastent avec les politiques antérieures sous le joug des plans d'ajustement structurel et le Consensus de Washington qui consacre l'avènement du néolibéralisme. Ces politiques ont été impulsées selon une approche verticale faisant que plusieurs acteurs en ont critiqué la méthode. Le monde rural pose de vrais problèmes au Gouvernement qui d'année en année tente des politiques ad hoc : programme maïs en 2003, manioc en 2004, sésame en 2005, Plan REVA en 2006, Grande

Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA) en 2008¹¹. En revanche, la Loi d'Orientation Agro Sylvio Pastorale (LOASP) initiée en 2004 rompt avec les effets miracles pour s'inscrire dans la durée. Les décrets d'application ont cependant tardé à être pris et le traitement de la question foncière, devenue fort préoccupante en 2008-2009, avait été différé au moment d'élaborer la LOASP.

Les organisations de producteurs agricoles campent sur leur position considérant insuffisants les 10% d'investissement de l'Etat pour le monde agricole qui, néanmoins, fait vivre 60 % de la population sénégalaise et représente 18 % du produit intérieur brut. Elles considèrent que l'exploitation agricole familiale doit être au centre de la politique agricole pour s'inscrire dans la croissance redistributive.

La pression sur les ressources foncières

Des innovations par le bas ont été développées en matière de gestion des ressources agricoles : plan d'occupation et d'affectation des sols, charte de l'eau dans les domaines irrigués. Mais l'offensive des gros investisseurs pour disposer des terres des zones de terroirs emprunte des circuits parallèles et hors de contrôle des partisans des approches participatives et négociées. Cette pression sur les ressources naturelles pose l'équation de leur réhabilitation et de leur protection.

Un potentiel faiblement valorisé

De plus en plus les experts mettent en relief le contraste entre le coût exorbitant des produits alimentaires et le potentiel hydro-agricole élevé du Sénégal. En effet, selon des sources gouvernementales (Plan Reva en 2009), les superficies agricoles sont de l'ordre de 3,8 millions d'ha soit 385 ha /1000 hbts , donc 4, 5 fois supérieures à la moyenne mondiale de 86 ha /1000 hbts. Les ressources en eau sont également considérables car elles sont estimées à 35 milliards m3 mais seules 5,5% sont mobilisées actuellement. Il y a plus de 4700 m3/1000 hbts soit près de cinq fois plus le seuil critique qui est de 1000 m3/1000 hbts. La faible valorisation des potentialités hydro-agricoles en particulier, et des ressources intérieures, en général, demeure une des caractéristiques majeures de la gouvernance du Sénégal.

Une biodiversité sous menace

A la fin des années 90, le potentiel de biodiversité était encore important puisque on dénombrait plus de 3 500 espèces de plantes, 4 330 espèces animales (MEPN, 1998. Monographie Nationale sur la Biodiversité au Sénégal). Mais force est de reconnaître une rapide dégradation de l'écosystème avec des pertes annuelles estimées à 40 000 hectares de forêt pendant la période 1976-1980 et pour les surfaces déboisées atteignant 60 000 hectares par an durant les années d'ajustement structurel (1981 – 2000). Les ressources halieutiques restent la proie facile de la pêche artisanale et industrielle. En dépit des codes adoptés (eau, chasse, forêt, etc.) selon des procédés impliquant les acteurs, les stocks trouvent du mal à se renouveler et baissent vertigineusement en raison de leur surexploitation. Les changements climatiques touchent les systèmes écologiques et humains en particulier « l'irrégularité des précipitations et la pollution atmosphérique ».

¹¹ C'est le 18 avril 2008 que le Président A. Wade a annoncé la GOANA comme une réponse face à la crise alimentaire mondiale pour mettre le Sénégal hors dépendance alimentaire. En 6 mois, la GOANA vise à réaliser une production de deux millions de tonnes de maïs, trois millions de tonnes de manioc, 500 000 tonnes de riz et deux millions de tonnes pour les autres céréales (mil, sorgho, fonio). Dans le domaine de l'élevage, elle vise à atteindre une production de 400 millions de litres de lait et 435 000 tonnes de viande. Son coût est estimé à 344 milliards de francs CFA.

Une croissance économique en déclin

La croissance économique du Sénégal a connu une forte chute car elle se place passablement à 1,5% alors que le taux avait atteint la barre de 5% et avait influencé la projection trop optimiste de 7%, nécessaire pour réduire de moitié la pauvreté selon les fondements du DSRP II.

Des cadres stratégiques qui se veulent au centre des politiques publiques

L'Etat du Sénégal a initié pour 2007-2010 une seconde génération de DSRP qui a l'avantage de définir quatre axes stratégiques assez pertinents qui touchent à Gouvernance, la Création de richesse, l'Accès aux services sociaux de base/OMD, la Protection sociale, les risques et catastrophes.

Au DSRP II, s'adjoint la Stratégie de croissance accélérée qui cible des filières susceptibles d'être valorisées pour doper la croissance. En effet, une telle stratégie vise à combler le gap entre les importations élevées et les exportations qui dépendront des niches à conquérir.

Enfin, durant le dernier trimestre 2009, le Sénégal vient de signer avec les USA un compact qui vise à réaliser des investissements structurants dans les régions périphériques notamment des infrastructures (routes, aménagements hydro-agricoles, espaces d'échanges commerciaux, sources d'énergie, etc. dans le cadre du Millenium Challenge Account (MCA).

Si les résultats des deux premières cadres stratégiques sont mitigés, ils ont l'avantage de servir d'agenda national dans un contexte où la cohérence des politiques reste à bâtir. Le MCA est particulièrement prometteur lorsqu'on sait le consensus qu'il a suscité au sein de toute la classe politique, l'enthousiasme au sein de l'Etat et l'engagement de segments importants de la société civile.

Les politiques sociales à revitaliser

Les tendances économiques actuelles compromettent l'atteinte des OMD. La mortalité maternelle était de 434 pour cent mille en 2007 alors que les OMD prévoient 127 décès pcm naissances vivantes en 2015. La mortalité infantile était de 61 pour mille en 2007 pendant que l'objectif OMD en 2015 est 45 pour mille.

Les investissements en faveur de l'école et de la santé connaissent des améliorations importantes notamment dans l'accessibilité des services. Mais les politiques sociales se heurtent à la qualité des services. Plus du quart des enfants (27%) du Sénégal vivent dans les ménages les plus pauvres (UNICEF, mai 2009). Pareillement, selon la même source, 42% des enfants sont privés de logement, 24% d'assainissement, 11% d'eau, 22% d'éducation et 5% n'ont pas accès aux services de santé.

Ces privations demeurent plus fortes dans les régions lointaines de la capitale notamment dans le Sud, confronté à un conflit persistant depuis près d'un quart de siècle. En effet, la reconstruction de la Casamance constitue une grande priorité de développement.

Un taux de prévalence du VIH faible mais une épidémie qui se féminise

Selon les données publiques, la prévalence du VIH reste relativement faible et constante (0,7%). Mais elle est élevée auprès des groupes à risques notamment les homosexuels (21,5%) et les travailleuses du sexe (19,8%). La féminisation de l'épidémie est aussi une autre caractéristique au Sénégal car actuellement plus de deux femmes sont infectées pour un homme alors qu'en 1986, au début de l'épidémie, le ratio était inversé : deux hommes infectés pour une femme. De nombreuses analystes indiquent des acquis dans le domaine du VIH/Sida au Sénégal qui figure parmi les priorités du DSRP II et bénéficie de plans d'action concertés jusqu'au niveau déconcentré.

L'emploi non décent est persistant

S'agissant de l'emploi au Sénégal, selon l'enquête sur l'emploi de la Banque Mondiale en 2007, le taux de chômage est de 13 % tandis que le sous-emploi atteint 30 % et 1/5 actif travaille à plein temps. Le revenu moyen du secteur informel est bas : 68 dollars/mois. La précarité est donc forte au moment où moins de 1 % du budget est consacré à l'ensemble des programmes pour l'emploi.

Face à cette situation, le modèle de réussite sociale change : les jeunes renoncent à l'apprentissage normé et aux carrières organisées sur la durée ; la société valorise les exploits et les gains immédiats sans se soucier des conditions de mobilisation des ressources.

Le développement ascendant pour résister et se développer

Les organismes de développement appuient les initiatives inverses visant le développement communautaire. La formation professionnelle participe de ces domaines de requalification des ressources humaines pour adapter les profils professionnels aux besoins de production pour un développement plus équitable.

Sur le plan politique, l'année 2009 aura été marquée par les élections locales du 22 mars qui marquent l'expression d'un pluralisme politique et d'un renouvellement inédit des élus locaux. Ces élections ont remis en scelle le développement local sur l'agenda des gouvernants, enclins à s'inscrire dans une décentralisation plus vertueuse.

Au regard de ce contexte, on mesure davantage la pertinence des choix opérés par le PNUD dans son programme d'appui au Gouvernement notamment la gouvernance, les questions environnementales et de ressources naturelles, le développement local, la pauvreté, la question de la paix et le déminage en Casamance, la formation professionnelle et un ensemble d'actions qui participent au renforcement des capacités des acteurs à la base et les groupes vulnérables.

v - Analyse des projets

5.1. Le projet Plate forme multifonctionnelle pour la lutte contre la pauvreté

Le projet plateforme prévoyait l'installation de 1000 plateformes. C'est projet initié par le PNUD et la direction nationale de l'Industrie. Il est financé par la fondation Bill Gates. Sa réalisation se fait en réseau avec le Mali et le Burkina Faso.

Montage du projet

L'unité de coordination du projet est installée à Kaolack qui est la Cellule d'appui conseil pour 6 zones. Cette Cellule s'appuie sur les relais pour l'identification des villages d'accueil, la conduite de l'étude de pré faisabilité, la formation de groupes cibles, l'installation et le suivi des plateformes ainsi que l'animation.

Le montage du projet les conduit à travailler en vase clos. Tout l'intérêt réside dans ce qui se produit en aval de la plateforme, c'est-à-dire, l'intéressement d'artisans locaux à s'installer dans la proximité de la plateforme pour mutualiser l'utilisation de l'énergie et créer un pôle attractif de services de proximité, par exemple, les vulgarisateurs, tailleurs, menuisiers métalliques, etc.

Réalisations

Au 31 décembre 2008, le Projet avait réussi à installer 93 plates formes fonctionnelles.

En 2009, 30 plates formes sont en cours de réalisation et 32 autres envisagées.

La formation de 17 artisans installateurs ainsi que 54 meuniers a été faite par le projet.

Contraintes du projet

Si l'unité de la plateforme fonctionnelle demeure pertinente, elle est faite pour des villages de petite taille car au-delà de l'allégement des travaux de femmes, les services qui peuvent en découler (éclairage, fournitures d'énergie, etc.) ne peuvent couvrir un rayons géographique limités.

On peut s'interroger sur la pertinence de faire de la plateforme un projet à part car la valeur ajoutée n'est pas tant dans la quincaillerie mais plutôt dans les processus que son installation peut enclencher dans les villages concernés.

La mise en œuvre des projets a connu du retard, notamment l'adhésion des acteurs à la base. Certains responsables considèrent que l'accent mis sur le niveau central, notamment le soutien aux procédures, les experts, la formation et les frais de fonctionnement sont assez lourds et se font au détriment du travail de terrain.

Recommandations

- Le projet plate forme multifonctionnelle doit procéder, en amont, au ciblage de villages de petite taille qui ne sont pas dotés en équipement d'accès à l'énergie. Pour la transparence dans les choix et la participation des communautés, l'entrée à privilégier est celle par la collectivité locale qui peut garantir la pérennité des investissements.
- Il devrait également en aval de l'installation de la plateforme œuvrer à inciter les petits entrepreneurs locaux à s'installer dans le périmètre de la plateforme et à travailler en

coopérative. Pour cela, une infrastructure d'accueil comme un hangar par exemple est nécessaire dans la mitoyenneté du lieu d'implantation de la plateforme. La maîtrise des filières de l'artisanat local ainsi que le travail d'animation sont des conditions de performance requises.

- Le projet plate-forme multifonctionnelle nécessite une meilleure mise en cohérence des objectifs tels que formulés. En effet, la réalisation des plateformes multifonctionnelles *stricto sensu* ne suffit pas mais elle doit être intégrée à un processus de développement de l'artisanat local et davantage orientée vers la création de richesses pour aller au-delà de l'allègement des tâches des femmes principalement.
- L'enjeu consiste bien à articuler le développement de l'artisanat local et la promotion de l'initiative privée grâce à la plateforme multifonctionnelle. Le risque à éviter pour le projet Plateforme multifonctionnelle consiste à livrer uniquement de la quincaillerie. C'est pourquoi les objectifs devraient être réorganisés de la façon suivante :
 - Alléger le travail des femmes par l'accès à l'énergie et libérer du temps en leur faveur pour les activités génératrices de revenus,
 - Faciliter l'accès des services sociaux de base : alimentation d'école ou de poste de santé en énergie,
 - Promouvoir le développement d'activités économiques locales : unités de transformation, espace artisanal mutualisé, champ collectif pour l'accès à l'eau grâce à la source d'énergie.

5.2. Le Projet de Réduction de la Pauvreté (PRP)

Le système d'activités mise en place au PRP est assez dense. Des alliances pertinentes nouées avec d'autres agences des NU : l'ONUDI et le BIT, et également avec la coopération Luxembourgeoise. Le secteur de l'insertion professionnelle des diplômés des écoles de formation professionnelle est porteur d'avenir lorsqu'on sait combien la faible productivité dans le secteur privé, comme dans celui public, demeure inhérente à la faible qualification des ressources humaines.

Arrangements institutionnels

Alors que le BIT et l'ONUDI ont développé une offre qu'ils adaptent à l'environnement de l'emploi dans le Nord, le PRP comme allié du PNUD n'a pas mis au point un outillage et une offre structurée dans le cadre de cette collaboration. Evidemment, des compétences se sont construites au fil de ces trois cycles de projets appuyés par le PNUD au titre de la lutte contre la pauvreté depuis 1996.

L'accompagnement à l'organisation de conseils de quartiers, la formulation de PDQ, l'appui à l'auto-organisation de mutualité en micro-finance, les AGR par exemple, etc. sont des acquis du PRP. En bref, des compétences en organisation de proximité se sont mises en place au sein du PLCP, PAREP et PRP. Ce type de savoir n'est pas systématisé sous forme de techniques, outils, méthodes explicites. Avec cette posture, le PRP a tendance à faire tout ce que les autres associés ne savent pas faire. Cette position d'organisateur collectif est utile mais elle est purement fonctionnelle. A termes, le PRP-PNUD ne structure pas un savoir et des habiletés dans le domaine du développement de proximité pour ainsi revendiquer un rôle de conseil avisé auprès des autres acteurs : Collectivités locales, services techniques étatiques, autres partenaires au développement, autres agences des NU, Coopération bilatérale.

Dans le domaine de l'insertion des jeunes issus des centres de formation et de promotion des MPPE, le BIT intervient dans la création d'entreprises et le développement de capacités managériales.

L'ONUDI s'intéresse à l'analyse de l'environnement de l'emploi et la maîtrise des filières et technologies adaptées aux promoteurs, tandis que le PNUD/PRP, s'occupe de l'accompagnement vers le crédit, du financement des promoteurs à travers les IMF et le suivi des crédits.

On peut se demander quelle est la valeur ajoutée du PNUD dans le domaine de l'accompagnement et le suivi du crédit. Le PRP aurait pu parfaitement déléguer ces fonctions d'accompagnement financier aux institutions compétentes en la matière ; mutuelles communautaires, Banque régionale de solidarité, PAMECAS, etc. et se concentrer sur la gouvernance vers le développement de proximité, la formulation et le suivi de stratégie de développement des communautés.

Si des améliorations doivent être faites, c'est davantage dans la vision du développement à promouvoir, la poursuite des alliances en prenant bien soin de jouer un rôle en adéquation avec la posture attendue du PRP/PNUD et la vocation de capitaliser les savoirs et expériences pour influencer positivement les stratégies de développement local.

Un système d'activités en quête de cohérence

La mission a pu observer des hésitations et errements dans le suivi des AGR qui sont le reflet d'un volontarisme. Les interventions sont diverses. Mais il est difficile d'établir la valeur ajoutée de microprojets qui, certes soulagent quelques personnes des quartiers populaires, mais apparaissent comme des activités de maintien dans la pauvreté. A la différence du PAREP, le PRP a développé des

INPS → cadre fédérateur → collage des familles pauvres

relations de partenariat avec les services techniques déconcentrés de l'Etat notamment la direction régionale du développement communautaire et la direction régionale de l'Action sociale. C'est aussi le cas avec le niveau départemental.

Cette implication de ces services déconcentrés favorise leur familiarisation avec leurs innovations impulsées par le projet. Mais certains responsables de ces services considèrent qu'ils ont été mis à contribution à la mise en œuvre d'une stratégie dont ils n'ont pas participé à la définition.

L'approche projet persiste avec ses travers qui ne garantissent pas la pérennité des acquis. Comme le PRP est domicilié dans le ministère en charge du développement social et de l'entrepreneuriat, on pouvait s'attendre à une approche plus organique, plaçant les initiatives du PNUD au cœur des activités de développement local.

Le PRP développe des dynamiques de délégations auprès des structures compétentes, par exemple, la volonté de mettre en liens les jeunes promoteurs à des institutions financières communautaires, l'appui à la formation d'un réseau des mutuelles communautaires dans le domaine des finances, etc. Dans le domaine des produits non financiers en relations avec les MEC, les tentatives sont engagées par le PRP. Mais, un des principaux défis est de passer à l'échelle large en favorisant une couverture quasi universelle de la population dans différents domaines : santé, risques naturels, etc.

Besoin de s'ajuster au contexte des collectivités locales

Dans le domaine du développement local, les activités réalisées ont trait à la mise en place d'un dispositif comme la maison du développement local de Kébémér ou le partenariat public et privé local. Cependant, dans ce domaine, des évolutions positives dans la formation des gouvernements locaux devraient permettre de hâter le pas. En effet, le pluralisme politique qui s'est réalisé depuis les dernières locales de mars 2009 appelle un changement d'approche de tous les acteurs vis-à-vis des Collectivités locales.

Le profil intellectuel et le capital d'expériences des maires et Présidents de Conseil Ruraux (PCR) ainsi que des collègues d'élus se sont fortement rehaussés. Cette nouvelle situation inédite appelle un changement d'approche des différents acteurs à l'endroit des Collectivités locales plus enclines à assumer leur leadership dans le développement local. C'est pourquoi, il faudra éviter de porter des idées de projet et de demander par la suite aux Collectivités locales d'y adhérer y compris dans le domaine intercommunal qui demeure un chantier essentiel.

La coordination du PRP et ses fonctions stratégiques

Dans le DAP du PRP le volet stratégique confié à sa coordination, classe ce projet comme un des principaux leviers de l'appui du PNUD au Gouvernement. L'équipe de coordination du PRP a engagé différentes initiatives notamment la coordination de l'axe 3 du DSRP II ayant trait à la protection sociale.

La fonction d'interface assurée par la Cellule de suivi opérationnel de la pauvreté qui coordonne le PRP la place dans une position de négociation sur l'orientation des programmes touchant le développement social, par exemple le programme SNEG a été réalisé en 2009 sous son impulsion et l'institutionnalisation du budget genre.

L'Initiative portée par l'UNICEF dans le domaine des cash transfert destinés aux enfants a donné l'occasion d'une collaboration entre le Ministère de l'Economie des finances et le Ministère de la Famille par le truchement opérationnel de la Cellule opérationnelle de lutte contre la pauvreté.

La coordination du PRP joue un rôle d'orientation, d'animation et de conseil à l'endroit de plusieurs institutions qui visent à promouvoir des programmes de développement dans son secteur : PAM, UNICEF, Cellule de lutte contre la malnutrition (CLM) auprès de la Primature ; etc.

Si la coordination du PRP a travaillé à la capitalisation des projets antérieurs : PAREP, PLCP/BAD, AFDS, etc. et qu'elle dispose d'une base de données riches dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, il manque encore un dispositif de suivi-évaluation pour la systématisation des expériences et un véritable tableau de bord sur les leçons apprises.

La mission a pu observer une mise en place progressive de supports tels que le manuel de procédures opérationnel du PRP en mars 2009, le manuel des procédures la mise en œuvre d'une stratégie globale de renforcement des capacités des acteurs locaux de février 2009, des protocoles d'accords avec les services déconcentrés du Ministère de la Famille notamment à Saint Louis, Matam et Louga ainsi qu'une allocation de moyens à leur endroit.

Des améliorations suggérées

A propos de l'exécution nationale, les responsables considèrent qu'ils ne trouvent pas d'espace de dialogue sur les stratégies de développement avec le PNUD. Les ateliers organisés sont à l'initiative de la CAP et concernent davantage le suivi des projets, les budgets, les procédures de suivi-évaluation et les mécanismes de collaboration entre projets. Ils déplorent le manque d'espace pour faire évoluer la réflexion stratégique comme c'était le cas à l'occasion de la journée mondiale sur la pauvreté en 2008 organisée à Saint-Louis sur la stratégie de croissance accélérée en présence du Représentant résident du PNUD.

La DCEF devrait travailler à libérer plus fortement les fonds de contrepartie nationale.

Recommandations

- Nous suggérons donc un recentrage du PRP sur ses compétences distinctives et l'accentuation de son rôle de plaidoyer pour des synergies en développement local de proximité et la gestion des savoirs issus des expériences de développement à la base en relation avec les CL et les institutions sociales émergentes (associations ou réseaux de mutuelles, secteur privé local et ARD, etc.).
- Le Représentant résident du PNUD ou le Directeur-pays pourrait engager une concertation avec les principaux partenaires du projet : Lux développement, BIT, ONUDI, PRP pour préciser les lignes de cohérence de l'intervention et s'accorder sur les conditions de performance de l'intervention.

5.3. Le Projet d'assistance à la lutte anti mines en Casamance

Cet un projet soutenu par le PNUD et l'Union Européenne. Il porte sur l'assistance à la lutte anti-Mines. Il a connu un retard de démarrage du à des difficultés de coordination. Le blocage était lié à la non lisibilité du cadre d'intervention au niveau central. La Commission nationale a connu un changement de pilotage et les relations avec le Ministère des Affaires Etrangères se sont fortement améliorées.

Un système d'activité porté à la régulation

Le système d'activités repose sur quatre fonctions essentielles, planification, exécution, coordination et régulation. Le Centre national d'Action Anti-Mines du Sénégal (CNAMS) réalise des opérations de terrain autour du déminage, de l'éducation aux risques et de l'assistance. Son implantation dans le sud et les fonctions qui lui sont dévolues ont rendu possible son rôle dans la régulation dans le domaine du déminage. Le CNAMS élabore le cadre de régulation sur l'exécution par les acteurs et assure le contrôle et le suivi.

Il mobilise les fonds et le met à la disposition des acteurs en générale qui soumettent la validation de leurs actions dans ce domaine.

Arrangement institutionnel

Alors que le document de projet réalisé avec l'appui du PNUD est sous exécution nationale, le financement obtenu sous l'UE est sous exécution directe. L'articulation entre ces deux types d'exécution est un véritable défi du CNAS. Les responsables CNAMS semblent attribuer ce retard du démarrage aux lourdeurs du côté de l'UE et au manque de compétences au sein du PNUD. Des réajustements ont été également opérés. Le projet lutte anti-mine a remis la destruction des stocks parmi ses priorités, car l'Armée sénégalaise a déclaré les avoir détruites, alors que les combattant en disposent. Si demain on découvre chez les fractions combattantes des stocks de mines, le projet serait désarmé pour en faire une action.

La réorganisation au sein du PNUD avec l'érection d'une direction pays semble avoir facilité plus de cohérence dans le travail du CNAMS. Les procédures du PNUD sont lentes notamment dans le domaine du financement. Il semble que les fonds sont mal positionnés sur ATLAS et la centralisation des ressources à New York ne facilite pas la leur mise à disposition.

Les atouts du projet

Le CNAMS a développé une forte humilité à aller apprendre. C'est ainsi qu'il s'est conformé aux normes internationales et son équipe de coordination s'est donnée les moyens d'apprendre les techniques de déminage et les compétences sous jacentes. Mensuellement, le CNAMS fait sa coordination avec le PNUD et l'UE pour faire l'état d'avancement des nouvelles taches et l'exécution en commun. Le CNAMS a développé une meilleure connaissance de la région et s'est doté de logiciel et un système d'information sur la lutte anti-mine.

Des efforts sont déployés pour l'analyse et l'exploitation de la base de données. La stratégie nationale est validée. Le CNAMS a développé une meilleure concertation avec les opérateurs qui ont participé à la définition des normes grâce à l'approche participative préconisée.

Le Ministère des Affaires Etrangères dont relève le CNAMS a développé une meilleure conscience sur l'humanitaire et l'Armée nationale est mieux impliquée, parce qu'elle fournit les explosifs au CNAMS et autres opérateurs concernés.

Le succès du programme repose beaucoup sur les capacités de négociation, l'entregent et la connaissance du domaine développé principalement par le Coordinateur du CNAMS. La mission a également noté au sein de l'équipe de gestion du projet des efforts de mutualisation en particulier dans la maîtrise des normes internationales et le maniement des logiciels dédiés à la gestion des mines anti-personnelles. Mais il demeure essentiel de développer un système de gestion des savoirs sur le milieu et sur le déminage. Le recrutement récent d'un spécialiste par le PNUD en collaboration avec l'UE contribuera à renforcer les relations entre le CNAMS et les opérateurs voire avec les communautés et autres acteurs.

Des résultats probants

Dans le domaine du déminage, 8 localités ont été déminées depuis février 2008 dont 4 en 2009. Au total 104 mines ont été découvertes. Dans le domaine de l'éducation aux risques comme dans celui du management des actions anti mines, des compétences ont été construites par le CNAMS et des opérateurs associés.

Un Site web a été réalisé, mais il n'est pas très fonctionnel et mérite d'être réactualisé. Sur le plan de la communication, des plaquettes ont été éditées ainsi que des DVD et la production d'un magazine trimestriel est envisagée.

Sur le plan des impacts, le CNAMS a contribué à faciliter la vie des populations démunies, à restaurer la confiance des populations en levant des doutes sur des localités, il a aussi contribué au retour des populations dans des zones antérieurement en produisant des conseils et en donnant de l'information fiable, il a réussi à lever des difficultés de coordination entre les acteurs, en jouant un véritable rôle d'interface, il a aussi réussi à mettre sur une même table d'anciens combattants et des militaires pour traquer les traces des mines. De ce fait, il a aussi contribué à lever l'ignorance des combattants sur les risques.

Contraintes

Le CNAMS a comme défis la combinaison d'une exécution directe et nationale avec les interférences négatives qui peuvent en découler. De même, les responsables du CNAMS attendent du PNUD une simplification de ses procédures pour éviter que des situations qui ont lieu dans le passé, amenant le CNAMS à anticiper sur la mobilisation du financement en incitant Handicap International à préfinancer et le PNUD à rembourser plus tard.

Les responsables du CNAMS suggèrent également une meilleure maîtrise du logiciel ATLAS. S'agissant des relations avec la CAP, il apparaît que les attributions des chefs de projets devraient être bien comprises, ce qui évite les ambiguïtés et facilite l'imputabilité des résultats.

Recommandations

- Une ouverture du CNAMS en direction d'institutions de recherche intéressées à produire des connaissances sur la Casamance serait un atout supplémentaire.
- Le CNAMS devrait maintenir et se donner les moyens du réseautage international qui le met aux standards les plus élevés dans le domaine.

5.4. Programme National de Prévention, de réduction des risques majeurs et de la gestion des catastrophes naturelles

Ce projet découle des nouvelles orientations du DRSP II qui introduit la définition d'un programme national pour organiser les réponses aux risques majeurs de catastrophes naturelles. Ce programme est réalisé en collaboration avec la Direction de la Protection Civile du Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de la Décentralisation.

Les résultats du projet

Le projet a suscité l'organisation d'un Comité interministériel pour la prévention et la réduction des risques majeurs de catastrophe. Un plan de contingence nationale a été élaboré et partagé dans cinq régions : Kaolack, Diourbel, Matam, Saint-Louis et Dakar.

Un programme national de préparation à la réponse face aux risques majeurs de catastrophes naturelles a été élaboré.

Des études ont été réalisées pour installer un système de veille (système d'alerte précoce et la mise en place d'un centre des ressources en gestion des risques et catastrophes). En juin 2009, l'aménagement du centre de ressource n'était pas encore effectué.

Par ailleurs, le projet a agité plusieurs questions liées aux risques et catastrophes sans qu'on puisse dire que les nombreuses études commanditées ont eu un impact sur le programme formulé. Ainsi, l'étude sur les risques industriels de 2007 ne semble pas avoir été prise en compte. Les travaux dans le domaine du système d'alerte précoce n'étaient pas connus des animateurs du projet. Le recours à des consultants individuels en lieu et place de la contractualisation avec des institutions compétentes - dans le domaine des changements climatiques par exemple - n'a pas toujours été concluant. L'avantage de la contractualisation avec les institutions dédiées est d'éviter des études ponctuelles, des approches ad hoc et des travaux qui ne se situent pas dans le prolongement de l'état des connaissances et des pratiques dans le domaine.

Le projet aura aidé à renforcer la prévisibilité sur les risques, mais les incohérences institutionnelles ne sont pas encore corrigées. Le plan de contingence en lieu et place d'un plan ORSEC atemporel et qui ne cible pas des aléas précis a été conçu mais pas validé au niveau national. Par ailleurs, le système d'alerte précoce n'a pas encore été mis en place. Actuellement c'est une base de données qui est en construction. En effet, la base de données sur les risques et catastrophes n'a pas encore été accessible à un tiers.

Le projet aura contribué à un meilleur positionnement de la gestion des risques et catastrophes naturelles, domaine dans lequel le Sénégal est encore timide.

Les contraintes

Le personnel de la protection civile a été formé à la réponse opérationnelle mais, selon les responsables du projet, il n'est pas au fait du cadrage stratégique. Cette impréparation du personnel de la protection civile pose l'impertinence d'installer des projets parallèles aux directions nationales. Le choix du personnel des projets devrait être fait parmi les spécialistes en la matière et reconnus dans le milieu, en particulier dans ce domaine où les situations d'urgence mobilisent les cadres dans des positions opérationnelles.

Un autre élément important à considérer dans le futur est que le DSRP II a prévu la gestion des risques et catastrophes, mais n'a pas prévu de budget permettant d'enclencher une mobilisation des partenaires à cet effet. Au moment où la mission de revue à mi parcours du CPAP se réalise,

l'appui du PNUD, pour la 1^{ière} phase du projet, tire à sa fin sans que la partie nationale n'ait validé le plan de contingence et mis en place un dispositif de mobilisation de ressources pour réaliser le programme 2010-2015 qui est envisagé.

L'exécution du projet appuyé par le PNUD a connu ensuite des coupes sur le budget alloué et des problèmes de périodicité de décaissement trimestriel.

Un programme national a été formulé mais ne se traduit pas par une meilleure maîtrise de la gestion des inondations ainsi que la question du transport des produits dangereux, domaine dans lequel le programme s'est contenté d'un plaidoyer.

Par ailleurs, sur le plan de la mobilisation et la sensibilisation des acteurs, le programme a réalisé beaucoup d'activités y compris avec la participation d'autorités publiques, ministérielles et parlementaires. Cependant, on peut regretter que les réseaux constitués au niveau de la plateforme sur les risques et catastrophes aient concerné les acteurs classiques ayant contribué au DRSP alors que, dans ce domaine spécifique, il aurait fallu mobiliser davantage des acteurs directement impliqués dans la gestion des risques et catastrophes. Par exemple, sur la gestion des inondations, la mobilisation des OCB de la banlieue de Dakar aurait été plus pertinente.

Recommandations

On peut en noter les suivantes :

- Le domaine de la réduction des risques des catastrophes nécessite une approche organique au cœur des institutions ministérielles et services techniques. Le processus d'adhésion des acteurs est dépendant du caractère opérationnel du programme national et de la crédibilité technique des personnes qui l'animent auprès des institutions et personnels habilités à ces fonctions de gestion des catastrophes.
- La mobilisation des ressources importantes que nécessite un tel programme appelle un engagement fort des autorités publiques. Pour cela, le plaidoyer doit être pris en main par les plus hautes autorités du PNUD auprès des autorités sénégalaises compétentes.
- Les personnes qui accompagnent un tel processus doivent être des spécialistes reconnus dans leur domaine.

5.5. Programme d'appui à la lettre de politique sectorielle micro-finance (PA/LPS)

Ce programme vise à renforcer le cadre institutionnel de la politique sectorielle micro-finance en développant sa cohérence et en œuvrant à densifier le maillage des SFD pour rendre ce service accessible aux zones défavorisées et aux groupes d'acteurs populaires.

Atouts du projet

En d'autres termes, le projet œuvre à améliorer la politique du secteur de la micro-finance dans deux directions majeures :

- La régulation qui se traduit par l'appui à un cadre réglementaire fiable, la cohérence des initiatives et le développement des interrelations entre les acteurs ;
- La qualité de l'offre pour la rendre plus accessible au milieu rural, diversifiée plus adaptée et davantage professionnelle.

Le PA/LPS développe un mode d'action en trois paliers. D'abord, la formation, la communication et le plaidoyer ; ensuite, la qualité des produits des structures de la micro-finance ; et enfin, l'accompagnement des structures de régulation, les SFD et les projets.

Ce mode d'action qui articule stratégie et supervision opérationnelle devrait se poursuivre et déboucher sur la stabilisation de la qualité des produits et des contrats de performance des SFD et autres structures connexes. L'ancrage de la micro-finance dans l'économie sociale et solidaire devrait être plus clairement affiché dès lors que ce type d'investissement doit garder des liens allant de soi avec l'entrepreneuriat et la créativité populaire pour les stimuler et accompagner vers une meilleure qualité et vers leur vocation redistributive.

Contraintes

Le palier ayant trait à l'accompagnement des structures de régulation va de pair avec la supervision des activités des SFD sur le terrain et le ré-ingéniering de structures qui battent de l'aile. Il devra faire l'objet de réaffectation budgétaire en raison de sa fonction de démocratisation de l'accès et la stabilisation des institutions émergentes.

Le PA/LPS allie deux types d'exécution : l'exécution directe et l'exécution nationale qui, toutes deux, connaissent des lenteurs et un manque de célérité dans les procédures.

Recommandations

- Le FENU devrait faire preuve de plus de diligence dans l'administration et les finances pour faciliter mieux ce projet original.
- Le PA/LPS pourrait appuyer davantage les projets du CPAP pour une meilleure maîtrise de la délégation auprès de structures dédiées des activités de micro-finance qui constituent le prolongement naturel ou le lubrifiant de leur système d'activités. Cette fonction de facilitation de la formulation de la stratégie de gestion de la micro-finance pourrait être affichée dans les objectifs de ce projet.

5.6. Le projet de Gestion des Ecosystèmes du Sénégal (PGIES)

C'est un projet à succès tant par la pertinence de son système d'activités que par l'approche participative et intégrée effective. En effet, avec les risques de perte de biodiversité à laquelle le Sénégal fait face, diverses études avaient préconisé des actions volontaristes pour préserver et augmenter le capital de réserve menacé. L'approche de cogestion insufflée par le PGIES est fort réussie.

Les réalisations

Elle se traduit par un niveau de réalisation qui dépasse de loin les prévisions dans certains domaines : 4000 ha de terres mises en valeur pour une gestion agro-sylvo-pastorale sur une prévision de 2000, soit le double ; 195 villages équipés en petits matériels contre les feux de brousse, vélos pour éco-gardes, pirogue, alors qu'initialement la barre retenue était 100 villages ; 187 km de pares feux fauchés sur une prévision de 150 km ; 1050 ha de terres arables fertilisées comparées aux 650 ha envisagées au moment de la planification. Le taux d'exécution du PGIES était de 99,98% en 2007.

En juin 2009, 25 RNC couvrant 570 000 ha ont été érigées dont 21 dotés de plans locaux d'aménagement communautaire et 4 en cours. Dans le même temps, 16 chartes locales sont élaborées et en cours de mise en œuvre à l'échelle des zones dégradées. Dans certains domaines le taux d'exécution reflète de fortes performances : 86,8% d'ha de mangrove réhabilitées ou plantées soit 654 ha sur 700 ha ; 14 mutuelles sur 18 mises en place pour soutenir 321 microprojets en financement ; 304 ha de terres salées récupérées pour 400 ha retenues. Des taux moyens atteints (56%) au sujet de la confection des foyers améliorés : 840 sur 1500. Seuls les microprojets d'apiculture sans feu destinés aux éco-gardes restent bien en deçà des prévisions puisque 27 microprojets sur 102 planifiés, soit 26,47% de taux de réalisation. Des activités soutenues de formation et de renforcement des capacités sont menées par le PGIES au profit des communautés.

Contraintes

Le PGIES est rattaché au cabinet du Ministre en charge de l'environnement. Il associe à l'exécution du projet deux directions nationales : Protection de l'environnement et les Parcs nationaux. Le montage institutionnel permet au PGIES de collaborer avec différentes directions nationales sans courir le risque de cloisonnement habituel dans la gouvernance des RN. Mais, son rattachement au Cabinet du Ministre pose la question de la pérennité et l'autonomie du projet.

Les perspectives

Le PGIES explore des domaines nouveaux porteurs de changements en gestion communautaire de RN. Il s'agit d'une charte locale commune entre la réserve de Niokolo et du Delta du Saloum, de l'identification et de réhabilitation prévue d'espèces médicinales en voie de disparition. A ces innovations, il faut ajouter l'élargissement de la réserve biosphère du Saloum en complexe écologique devenant une aire centrale et l'étude agrostologique, hydrologique et pédologique contre les plantes envahissantes dans le Parc du Niokolo. La gestion communautaires des terroirs villageois n'est pas en reste car, 11 périmètres communautaires sont créés sur 13 envisagés, 70 pépinières villageoises sont réalisées, 253,75 ha de terres humides ont été restaurées sur 400 ha prévus. Ces réalisations s'articulent à l'appui du PGIES au cadre institutionnel en faveur de la gestion participative des écosystèmes.

Recommandations

- Déléguer le suivi des moyens d'existence durables à des structures dédiées.
- Œuvrer à une meilleure harmonisation des chartes locales en prenant le soin de renseigner les méthodes par lesquelles leur reproductibilité pourrait se faire.
- Associer plus fortement les CL dans la préservation et le développement des RNC.
- Développer plus de synergie avec les autres projets de RN du CPAP et d'ailleurs pour mutualiser les innovations, les ressources matérielles et financières.
- Eviter des approches standardisées en matière de participation des communautés en veillant à une meilleure connaissance des milieux humains et se donnant les moyens d'un accompagnement de spécialistes des processus organisationnels à la base.
- Plaidoyer au sein du Ministère de la protection de l'environnement pour édifier une administration plus cohérente de la gouvernance des RN et de l'environnement.
- Accroître les budgets à la hauteur des besoins en conservation des ressources naturelles, cogestion des aires protégées, gestion communautaires des terroirs villageois.
- Mobiliser d'autres partenaires à la prise en charge de financements complémentaires d'activités connexes ou faiblement budgétisées.
- Associer plus volontairement les institutions de recherche dans un accompagnement permettant de capitaliser l'expérience en cours et d'en déduire les leçons apprises pour améliorer les stratégies de développement.
- Prêter plus attention à la mesure des impacts des projets et leur valorisation.

5.7. Le projet de gestion et de restauration des terres dégradées du Bassin arachidier (PROGERT)

Ce projet s'inscrit dans les initiatives soutenues par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Il porte d'abord sur la restauration de la fertilité des terres par des technologies novatrices et adaptées dans le Bassin arachidier. Ensuite, le projet favorise les bonnes pratiques dans l'utilisation rationnelle des forêts et des pâturages. A l'image du PGIES, le Progert développe de fortes capacités d'intégration dans le Ministère de l'environnement et de la Protection de la nature.

Réalisations

En associant à la fois, au niveau central et dans les régions et sites, les cadres de la direction des eaux et forêts, chasses et de la conservation, le Progert mène des actions en profondeur auxquelles adhèrent les communautés concernées. C'est ainsi que cinq plans locaux de développement dans les communautés rurales ont été réalisés. Au titre de la promotion de modèle alternatif d'intensification agricole, 135 ha de champs écologiquement viables ont été aménagés. Il vient d'entamer la régénération naturelle assistée de 180 ha. A terme, ce sont 12 localités qui seront touchées par cette innovation pour couvrir 1360 ha. Des protocoles d'accord sont à chaque fois établis avec les directions techniques concernées. Cette approche concertée et synergique reste une marque de pérennité des réalisations. La production de pépinières communautaires pour 201 000 plants soit 13 pépinières conduites par les communautés. En juin 2009, 10 des pépinières avaient permis de réaliser 181 plants.

Le PROGERT a une bonne maîtrise de son programme dans les forêts et les pâturages. Il accompagne l'élaboration de plans d'aménagement participatif dans trois de ses régions d'intervention : Thiès, Kaolack et Fatick ainsi que la mise en place des unités pastorales. La mission a constaté les corridors de passage du bétail transhumant. A Keur Momar Sarr, le Plan d'occupation des sols a permis aux communautés d'adhérer aux mécanismes d'autorégulation. Les vocations des sols sont désormais restaurées, des pancartes ont été plantées marquant la délimitation des zones d'affectation des sols. Les conflits entre agriculteurs et éleveurs trouvent un mode d'anticipation efficace.

Dans le cadre de l'économie d'énergie, le PROGERT mène des actions de diffusion et de sensibilisation : fourneaux Sakhanal, Diambar, Ndimbel Jaboot.

Contraintes

Le projet couvre une étendue assez large qui nécessite un dispositif de suivi important pouvant engendrer un coût élevé.

Il en est de même de la maîtrise des innovations à introduire dans les milieux qui appellent une prise en compte des dimensions culturelles du développement et des conditions sociologiques d'adoption de facteurs de changement socio-économiques.

Les activités engageant des mécanismes de crédit -épargne devraient être confiées à des institutions dédiées à ces compétences.

Recommandations

- Dans le domaine de l'économie d'énergie où le projet doit affiner son plan de campagne pour promouvoir ces technologies.
- Les activités génératrices de revenu appellent également un meilleur suivi par des professionnels du domaine. Le Proget doit œuvrer à déléguer ce type d'activité à des organisations dont c'est le métier.
- Dans sa stratégie réussie de mobilisation des communautés en faveur des plans d'aménagement participatif et d'occupation des sols, le Proget pourrait éviter une multiplicité des cadres de concertation.

5.8. Projet de renforcement des capacités de bonne gouvernance (PCBG)

Ce programme appuie la mise en œuvre de la politique nationale de bonne gouvernance. Il est le second programme appuyé par le PNUD. Il vise à mettre de la cohérence dans les initiatives de bonne gouvernance, à soutenir la délivrance du service public, à renforcer le parlement dans son rôle d'informations des populations, et enfin, à faciliter un meilleur suivi de coordination de l'aide au développement.

Réalisations

Le programme est un lieu de préparation et d'organisation d'une série d'initiatives, notamment, des études, l'harmonisation et l'actualisation des textes, la facilitation de systèmes d'informations et de gestion de l'aide au développement, d'appui à la coordination et au meilleur management des structures administratives.

Il a aidé à l'élaboration des termes de références de plusieurs études, diagnostics, formulation de textes au sein de l'administration centrale. C'est ainsi que le rapport du 1^{er} trimestre 2009 indique que 1/3 des activités a trait à l'élaboration et à la validation des Termes de références.

Des travaux réalisés dans le cadre du 1^{er} programme, notamment, les textes réglementaires sur l'organisation administrative ont été restitués et validés. Le processus de révision du PNBG 1 a mobilisé des acteurs du secteur qui ont ainsi adapté les textes finalisés en mars 2009 par un atelier des parties prenantes.

L'étude du schéma directeur de la réforme de l'Etat est en cours de réalisation. Le PNBG a appuyé le Comité National du Dialogue Social (CNDS) lors de la tenue de ses sessions de formations et de délibérations. L'étude sur la capacité de la Direction de la Fonction Publique est aussi en cours. De même que l'étude sur le plan stratégique de développement de l'administration parlementaire est en cours de réalisation.

Dans le domaine de la coordination et de la gestion de l'aide, le PRECABG n'a pas mobilisé des ressources financières. Cependant, le système d'informations et de gestion des flux de l'aide est fonctionnel. Les capacités de coordination des cadres du Ministère de l'Economie et des Finances ont été renforcées.

Le système de suivi – évaluation de la stratégie de gouvernance est aussi en cours de réalisations.

Par ailleurs, s'agissant de l'amélioration de la qualité du service public, le schéma directeur de la réforme de l'Etat et l'audit de la Direction de la Fonction Publique sont en cours de réalisation.

Le PRECABG a participé à des ateliers et réunions dans différents cadres d'élaboration de stratégie nationale (revue du DSRP II) ou de formations (Gestion Axée sur les Résultats et le suivi – évaluation).

Une série d'activités prévues reste à réaliser ce qui explique le taux d'exécution de 13% à la mi-parcours de l'exécution 2009. Durant le 1^{er} trimestre 2009, le taux d'exécution avait atteint 71%. Parmi ces activités non réalisées, figurent des actions phares dont l'enquête de satisfaction des usagers du service public pour laquelle l'exécution est en négociation avec une institution publique et l'organisation du conseil présidentiel sur l'investissement.

Contraintes

La formulation des objectifs du programme révèle un intérêt pour l'amélioration de l'offre, notamment, par la réalisation d'une série d'études, de diagnostics et d'adaptation des textes en environnement changeant.

D'abord sur l'offre, il faut relever qu'elle se focalise essentiellement sur l'administration centrale et ne prévoit donc pas d'actions au niveau déconcentré, encore moins, auprès des collectivités locales.

Ensuite, le programme ne prévoit pas de stimuler la demande en accent des interventions dans le domaine du contrôle citoyen, de l'engagement pour les biens communs et biens publics, les capacités d'auto régulation par les corporations professionnelles, les associations d'utilisateurs des services publics, les cadres de régulation de l'activité publique.

Enfin, le type d'activités envisagées est quasi intra muros. Il ne permet pas de créer le déclic pour un changement de comportements, une révision des valeurs négatives et une introspection rendue nécessaire par la désaffection et la perte de qualité des services publics.

Recommandations

- Pour une administration plus attrayante et équitable, il est nécessaire de considérer que les déficits de qualité appellent une refondation des bases des institutions. Pour ce faire, il est nécessaire de créer les consensus qui permettent de mobiliser les citoyens autour de leur administration publique.
- Autrement dit, la réponse à apporter n'est pas que technique, elle est davantage politique. Il faut donc, sur la base du schéma du directeur de la réforme de l'Etat et de l'audit de la fonction publique, élaborer des policy briefs susceptibles de servir de plaidoyer pour permettre d'engager des réformes profondes. Ces supports de plaidoyer ont l'avantage de systématiser les points majeurs qui appellent des engagements citoyens et une volonté politique forte.
- De même, une révision des lignes d'actions du programme est souhaitable pour intégrer des actions en direction des Collectivités Locales, si tant est que le développement ascendant correspond aux processus plus durables et plus intégrés.
- Les services déconcentrés de l'Etat doivent également être outillés pour faciliter l'accessibilité et l'équité dans la délivrance des services publics.
- Le contexte de pluralisme politique qui s'est fortement exprimé à l'occasion des élections locales de mars 2009 doit être mis à contribution pour négocier des contrats de performance avec des élus locaux dans cette perspective d'un développement par le bas. Ce volet pourrait s'intégrer dans la rubrique « soutien à l'amélioration de la qualité du travail parlementaire » en y ajoutant « et des élus locaux ».
- La composante « renforcement de capacités de gestion, de coordination, de suivi de l'aide » est certes pertinente, mais elle apparaît comme un ajout au programme. On pourrait le considérer comme une activité ad hoc de facilitation d'une innovation au sein du Ministère des Finances. Mais, comme il s'agit d'une intervention ponctuelle, on pourrait éviter d'en faire un axe majeur du programme.
- Les problèmes de mobilisation et d'exécution du budget du projet exigent des mesures adéquates d'un commun accord entre l'unité de gestion du projet, la CAP et le PNUD.

5.9. Projet d'Appui à la Coordination et Promotion du Volontariat (ACOPROV)

Ce projet exécuté par la Direction de l'assistance technique vise à la formulation d'un cadre de référence sur le volontariat et la réalisation d'un centre de services pour une meilleure adéquation et une stimulation de l'offre et de la demande en volontariat.

Réalisations

L'avant projet du cadre législatif sur le volontariat national a été réalisé et les projets de lois et projets de décrets d'application sont également disponibles en juillet 2009. De même, le rapport de mission d'études sur le volontariat au Sénégal date de juin 2009.

Des volontaires sont mis à disposition dans différents secteurs pour appuyer la production des OMD, pour conseiller ou appuyer différentes structures dont le FENU par exemple.

Il s'ajoute aux réalisations précédentes, l'installation de trois antennes régionales du projet avec le recrutement des volontaires et le soutien à l'équipement, l'élaboration d'un manuel de procédures ainsi qu'un atelier de validation, la coordination du projet assurée par un fonctionnaire qui a pu prendre part à différentes activités de formation et de renforcement de capacités.

L'unité de gestion du projet s'est souciée de la communication en réalisant un film documentaire sur le volontariat qui est un instrument de plaidoyer et de mobilisation. Elle a aussi rendu plus attrayant le site web pour en faire un espace interactif. Le portail « sen développement local » crée suffisamment d'attrait et facilite les échanges sur le volontariat.

La réalisation du Centre de services est conçue comme étant l'ensemble des lieux d'échanges à la fois au niveau central via les programmes nationaux ou au niveau déconcentré.

Contraintes

Le retard du démarrage du projet est en particulier dû à une certaine lourdeur du rattachement au Secrétariat général de la Présidence de la République. C'est ainsi que l'arrêté de création du comité de pilotage et celui de création du projet ont connu du retard.

Le projet évalué à 5 millions de USD. 70% de ce coût est à rechercher. Quelques pistes ont été identifiées. Les responsables du projet ont relevé le contexte de la crise financière internationale comme étant peu favorables à la réalisation de leurs ambitions de mobilisations de fonds. Ces incertitudes continuent à peser sur le projet.

Recommandations

- Le volontariat constitue un tremplin de premier ordre dans le processus d'apprentissage du développement et de citoyenneté. Il est donc important de positionner le volontariat au cœur des dynamiques de développement, car il apporte une contribution majeure, dans la demande d'altérité assez forte au sein des peuples. Ce support d'affirmation de l'inter culturalité doit être intégré aux dynamiques des programmes de développement.
- En revanche, il faudra éviter de confiner les services de volontariat dans des espaces restreints qui en limitent l'expression. Nous suggérons donc une intégration du suivi du volontariat dans tous les grands services de développement.
- Les grands programmes pourraient mutualisés leurs ressources et faciliter la mise à disposition des moyens capables de stimuler le volontariat.

5.10. Projet du Village du Millénaire pour le Développement

Ce concept du village du millénaire est une démonstration qu'une convergence de moyens structurants portés par un engagement fort des institutions et des communautés locales et soutenu par une expertise dédiée, sont capables de produire des résultats qui démontrent qu'il est possible de faire le développement par le bas.

La communauté rurale de Léona dans la région de Louga abrite ce projet depuis 2006.

Conduite du projet

D'abord c'est la mobilisation communautaire qui permet aux organisations à la base de s'impliquer dans la planification, le choix et la conduite des actions de développement.

Ensuite, la multisectorialité est garantie par l'approche holiste qui traverse tout le projet. Les principaux secteurs font l'objet d'un accompagnement par des institutions techniques compétentes. C'est ainsi que le service régional de l'hydraulique, l'Inspection d'académie, le district sanitaire, le service du développement social, apportent tous leur appui technique et leurs responsables sont intégrés à l'équipe de projet.

Aussi, l'accent est mis sur la sécurité alimentaire et la nutrition en fonction des potentialités locales. Là également, les différents secteurs d'activités sont organisés et les facteurs d'intégration sectorielle sont stimulés.

L'activité de production agricole (agriculture élevage, pêche) est au premier plan comme pour marquer le fait que le secteur primaire joue un rôle moteur dans le développement. Mais les politiques sociales sont perçues comme étant des modalités de garanti de la dignité humaine et de conditions de performance et de productivité. L'accès et la qualité des services de santé, d'éducation, d'eau potable sont considérés comme condition de cohésion sociale. C'est aussi valable pour la délivrance des services.

Autant dire que ce sont tous les secteurs de la vie rurale qui font l'objet d'un suivi rigoureux. L'équipe technique applique une démarche d'appui intensif. Les indicateurs de performances sont surveillés dans tous les domaines, les ressources financières et matérielles sont aussi rendues disponibles par une allocation volontariste. Le résultat est tangible.

Résultats

Une forte production agricole d'oignons, de mil, d'arachides, de choux, de pastèques, de bissap bio best réalisée faisant de Léona un pôle référentiel dans la détermination des prix des produits de maraîchage.

Les services de santé sont attrayants. Les activités de prévention, de suivi nutritionnel et de soins curatifs sont assurées dans le poste de santé de Léona mais aussi dans les postes environnants. Les indicateurs de santé sont montés en flèche. Le circuit d'eau potable connaît un maillage dense.

Les jeunes filles et les garçons se précipitent dans les écoles. Les exercices de renforcement de capacités se multiplient, notamment sur les questions d'environnement durable, de maîtrise d'ouvrage des CL, etc.

Un secteur privé local émerge ; Les travaux de constructions d'infrastructures, cantines scolaires, centre de documentation, salles de classes, fonçage de puits hydraulique, réalisations de pompes

solaires, installations de kit d'irrigation, fournitures d'intrants agricoles sont autant d'actions planifiées et mises en œuvre selon des démarches participatives.

Les inégalités liées au genre sont identifiées et la communauté s'organise à leur apporter des solutions qui préservent la diversité culturelle.

Des réalisations de magasins d'aliments de bétail ou de stockage de produits agricoles sont courantes. Les réserves fourragères et l'amélioration des races bovines se poursuivent. La pêche artisanale et maritime connaît un accompagnement qui crée une attraction des plages de Léona.

Bref, les populations reconquièrent leur droit à la vie. L'empathie à leurs terroirs et leurs communautés et une estime de soi sans commune mesure d'avec des villages en prise d'avec la pauvreté.

Contraintes

Une telle expérience nécessite la mobilisation de moyens considérables qui ne proviennent pas pour une bonne part de la communauté. Cette dépendance de moyens d'ailleurs montre que dans des contextes de paupérisation, les investissements structurants nécessitent des actions volontaristes et solidaires.

Aussi, cette expérience révèle que le type d'appui doit être de qualité et soutenu par un modèle organisationnel qui se fonde sur le potentiel de développement à la fois des ressources humaines, mais aussi, des autres ressources.

Recommandations

- Cette expérience du Village du Millénaire n'est pas aussi inédite qu'il n'y paraît. En effet, des expériences similaires ont été tentées dans d'autres environnements et ont produit des résultats tout aussi probants. Ces expériences dont celle des périmètres dans les différents villages soutenus par l'Office Africain pour le Développement et la Coopération (OFADEC) dans la région de Tambacounda, pour ne citer que ces exemples, peuvent être durables. Le dépérissement de la structure d'accompagnement ne se traduit pas par l'effilochement des résultats, encore moins, de la perte de dynamique de développement communautaire.
- C'est pourquoi, cette expérience de Village du Millénaire doit faire l'objet de visites d'expériences organisées à l'intention des gouvernements locaux mis en place au lendemain des élections locales de mars 2009.
- Le dispositif de suivi-évaluation mis en place doit s'accompagner d'une gestion des savoirs issus de cette expérience.

5.11. Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers au Sénégal (PASEF)

Il s'agit d'un projet domicilié dans la Direction des Eaux et Forêts. Il vise à mettre en place un système d'éco taxes qui prend en compte les changements climatiques grâce à un système d'informations géographique adapté pour refléter les échanges intra et inter éco systèmes. Par une réforme fiscale forestière, des mécanismes de redistribution des revenus fiscaux dans les collectivités locales, le système d'éco taxes revêt une valeur économique importante.

Réalisations

Ce projet est tout à fait à ses débuts. Il s'agit d'un projet inter agence du système des Nations unies. Il met l'accent sur les concepts émergents, services éco-systémiques, paiement de services écosystèmes, etc. qui nécessitent une intense activité de communication à divers niveaux.

Le renforcement de capacités des élus locaux dans le domaine de la gestion des ressources naturelles, préoccupe l'unité de gestion du projet.

Le projet a déjà organisé un atelier sur les mécanismes de mise en œuvre des activités de suivi évaluation du projet. Il a aussi mis à contribution la journée mondiale sur la désertification pour sensibiliser les élus locaux sur le concept des services des écosystèmes.

L'unité de gestion du projet se donne comme défis de maîtriser la révision de la fiscalité forestière. Elle a participé à différentes activités initiées par la CAP. La mise en place du matériel et des conditions de réalisation du projet sont en cours.

Contraintes

Comme il s'agit d'un projet qui démarre, les contraintes résident sur les exigences des innovations introduites. Il s'agit d'abord, de faire travailler plusieurs agences des Nations-Unies dans la perspective qui est celle de l'UNDAF. Ensuite, les traditions fiscales demeurent faibles dans l'environnement national et en particulier dans le domaine des ressources naturelles.

Recommandations

- Il est nécessaire de développer des liens avec les autres projets de gestion des ressources naturelles de manière à optimiser les résultats de ce projet. En effet, ce projet entreprend une expérience assez spécifique qui appelle une bonne synergie.
- Il est aussi un laboratoire de collaboration inter agences des Nations unies avec la Direction des Eaux et Forêts. A ce titre, son dispositif de systématisation des connaissances devrait être mis en place dès cette étape de démarrage.

5.12. Le Programme d'Appui au Développement Economique Local (PADEL/PNDL)

A la suite du Programme d'Appui à la décentralisation en milieu Rural (PADMIR), le FENU et le PNUD appuient le Gouvernement du Sénégal dans le cadre du Programme National de développement Local (PNDL) au travers du « Projet d'Appui au développement Economique et Local (PADEL) ». D'un montant de 10 millions de dollars US, le projet est conjointement soutenu avec la coopération Luxembourgeoise.

Il est ancré au PNDL et son équipe d'animation y a érigé son quartier général.

Réalisations

Plusieurs réalisations sont identifiables :

Dans le domaine de l'amélioration du pilotage stratégique du développement économique local :

- Etude et sa validation de l'environnement institutionnel du développement économique local,

Etude et sa validation du dispositif d'appui au développement économique local : typologie, cartographie des organismes intervenant dans le cadre du développement économique local et le diagnostic des mécanismes d'appui technique et financier au développement économique local,

- Renforcement en élaboration de projet de lois et de décret sur le statut de l' élu, de la fonction publique locale, la charte de déconcentration, le guide de la planification locale et le contrôle de légalité ainsi que le contrôle budgétaire.

Dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs territoriaux :

- Atelier de renforcement de partage sur les outils de planification locale pour les acteurs locaux et les partenaires,
- Voyages d'études au Mali sur le Système d'analyse institutionnelle et financière des CL et à Tambacounda pour le développement économique local,
- Exploitation des comptes de gestion de 52 collectivités locales pour la période 2005-2007 pour servir de situation de référence pour les finances locales,
- Atelier d'imprégnation des nouveaux conseillers régionaux issus des élections de mars 2009 sur le plan régional de développement intégré (PRDI) et le schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT),
- Mise en place d'un processus de gestion intercommunale dans trois départements de la région de Louga,
- Amorçe de révision du manuel de procédures du fonds de développement local (FDL) en vue du développement économique local,

Dans le domaine de l'appui à l'ARD de Louga :

- Appui à l'ARD de Louga : organisation d'ateliers la situation socio-économique de référence, base de données régionales sur trois secteurs sociaux,
- Atelier conjoint avec le PA/lettre de politique sectorielle de micro finance sur la nouvelle réglementation du secteur de la micro finance en faveur des services financiers décentralisés à Louga,
- Convention de financement signée avec deux SFD pour 40 millions additionnels et financement de 20 entrepreneurs à Kébémér,
- Mise en place de la maison de développement local de Kébémér et réhabilitation de celle Linguère,

- Meilleure communication de l'ARD grâce au recrutement d'un assistant dédié à cette activité,
- Equipement du Secrétariat exécutif de matériel audiovisuel,
- Réalisation d'un plan de communication de la maison du développement local.

Les effets du PADEL

Cet ensemble de réalisations a permis les effets ci après :

- Une expérimentation de l'arrimage du système d'analyse institutionnelle et financière des CL au plan régional de développement intégré (PRDI) et le schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT),
- Les infrastructures et activités portées par les acteurs locaux n'ont pas encore été financées en raison de la non mobilisation du fonds de développement économique local : compte spécial pour les transfert des fonds du FENU non ouvert, révision manuel du FDL non encore finalisé,
- L'appui à l'ARD pour son plan stratégique a contribué à mettre en relief cette structure dans l'environnement institutionnel de la région de Louga,
- Une meilleure maîtrise de l'environnement technique et institutionnel du développement économique local à l'échelle nationale,
- Mise au point d'outils pour le développement économique local à la portée des acteurs locaux par l'ARD,
- Elaboration de contrat de performance entre les collectivités locales et le PADEL dans le cadre du PNDL.

Les Contraintes

- Retard dans l'opérationnalisation des Maisons de développement local (MDL),
- Le taux de mobilisation du budget de l'ordre de 59% y compris engagement sur le BCI,
- Le taux d'exécution financière globale des dépenses est à 92 % et le taux d'exécution budgétaire global est de 55 % au 15 décembre 2009
- Les ressources prévues par le PNUD mobilisées à hauteur de 70% et un taux d'exécution financière de 89 % ainsi qu'un taux d'exécution budgétaire de 78 %,
- Les ressources du FENU ont été mobilisées à hauteur de 43% et le niveau des dépenses d'exécution financière des dépenses de 87% et un taux d'exécution budgétaire de 38%,
- Les réformes concernant le FDL ne sont pas tout à fait prises en charge par les agences d'exécution du PNDL.

Recommandations

- Les réformes dans le domaine des finances locales dans l'aménagement du territoire et la gestion des infrastructures marchandes domiciliées au PDLP pourraient être articulées aux activités du PADEL pour une meilleure cohérence au sein du PNDL,
- L'amélioration du taux d'exécution budgétaire,
- Une meilleure valorisation des réussites du PADEL dans le comité de pilotage du PNDL.

5.13. Les Projets transversaux : Genre, VIH/Sida, Droits humains.

Les programmes transversaux sont en cours notamment l'appui à la stratégie de lutte contre le VIH/Sida, la promotion de l'analyse genre et des droits humains.

Réalisations

Dans le domaine du VIH, l'appui du PNUD remonte à 2005 et porte sur l'accompagnement du pilotage stratégique et opérationnel. Le PNUD a soutenu le dialogue politique en appuyant le plaidoyer en faveur de l'insertion des actions de lutte contre le VIH/Sida dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP II).

L'appui du PNUD a facilité l'animation des commissions de travail sur l'impact socio-économique du VIH dans le cadre du DSRPII et a permis une meilleure prise en compte du VIH dans les plans locaux de développement notamment par la prise en compte des personnes affectées par le VIH parmi les groupes vulnérables. Des actions de formation ainsi que des projets générateurs de revenus ont été initiés pour les personnes vivant avec le VIH.

L'appui du PNUD a concerné également l'élaboration du Plan stratégique national de communication et le plan de suivi-évaluation du Fonds Mondial.

Enfin, le PNUD en partenariat avec la Coopération Luxembourgeoise a soutenu la réalisation d'un livret de sensibilisation en braille dans le cadre de la prévention du VIH/Sida.

PRP Dans le domaine du genre, le PNUD a appuyé le processus de mise en œuvre la Stratégie Nationale d'Egalité et d'Equité en Genre (SNEEG). Dans ce sens, l'intégration des objectifs de la SNEEG au CPAP a été réalisée. Il faut relever l'existence du Comité genre ainsi que le Plan d'action genre au sein du Bureau Pays du PNUD.

Des études ont initiées notamment Les transferts financiers des migrants et le genre ainsi qu'un plaidoyer sur le genre par le Laboratoire genre de l'IFAN.

PRP Dans le cadre de la Conférence Régionale Africaine sur l'évaluation de la mise en œuvre des engagements pour l'atteinte des Objectifs de Beijing plus 15 tenue en novembre 2009 à Banjul, le PNUD a apporté son appui à la Plate forme de Dakar et du Plan d'action de Beijing.

Le Bureau du PNUD a réalisé des formations de son personnel sur l'approche basée sur les droits, prélude à une révision du CPAP à l'aune de cette approche.

|| L'unité de politique économique du PNUD réalise des études dont celle ayant trait aux effets de la crise financière internationale sur l'économie nationale et La protection sociale.

Elle appuie l'enquête de suivi de la pauvreté menée par l'Agence Nationale de la Statistiques et de la Démographie (ANSD).

Contraintes

PRP En revanche, l'observatoire de suivi de la pauvreté tarde à se mettre en place. L'observatoire est un instrument prioritaire lors qu'on sait le manque de données fiables sur les dynamiques de la pauvreté, les besoins de conseils pour les organismes de développement sur le ciblage de leur intervention et la nécessité d'une planification du développement tenant compte des processus de paupérisation.

Exécution budgétaire des projets de développement 2007 - Août 2009

Codes	Projet	Budget 2007	Budget 2008	Budget 2009	TOTAL Budget	depenses 2007	depenses 2008	depenses 2009	TOTAL Depenses	pourcentage
0001471 9	PAREP	1 554 502	174 847	0	1 729 349	876 185	200 245	0	1 076 430	62%
0001472 0	Programme d'appui au PNBG	1 009 002	0	0	1 009 002	453 794	-8 464	0	445 330	44%
	Transfer of knowledge (TOKTEN)	123 100	17 610	N/A	140 710	150 963	-1 348	N/A	149 615	106%
0003998 8	OMVS	1 042 153	401 386	0	1 443 539	1 516 153	-21 486	0	1 494 667	104%
0004046 1	Appui au programme	224 520	300 000	N/A	524 520	135 480	256 359	N/A	391 839	75%
0004103 2	Cadre integre – artisanat	128 244	63 038	N/A	191 282	66 437	60 418	N/A	126 855	66%
0004105 4	CI - Developpement Tourisme	2 500	21 533	N/A	24 033	56 655	23 903	N/A	80 558	335%
0004105 5	Cadre intégré – Commerce	35 000	48	N/A	35 048	-123 134	1 870	N/A	-121 264	-346%
0004211 3	FDL/Prog Appui Reductio pauvreté	1 011 519	283 212	0	1 294 731	1 361 799	222 100	-65 161	1 518 738	117%
0004359 2	Convention PNUD Ademe	67 945	31 500	32 528	131 973	19 927	-43 654	22 371	-1 356	-1%
0004420 3	Programme Action Contre les mines	170 000	20	0	170 020	188	0	0	188	0%
0004551 1	Pims3170/LD/PDFB/SEN	100 001	0	N/A	100 001	112 675	2 143	N/A	114 818	115%
0004624 5	Millenium Project Global	47 354	0	N/A	47 354	-59 290	0	N/A	-59 290	-125%
0004769 5	PIMS3341/CC/PDFB/GES	98 664	0	1	98 665	36 797	7 243	0	44 040	45%
0005041 0	Prog App Decent Milieu rural	753 977	1	1	753 979	1 039 719	1	0	1 039 720	138%
0005051 3	Millenium Village 1 senegal - RAF/05	776 484	805 078	402 300	1 983 862	616 957	678 470	190 425	1 485 852	75%
0005073 2	RAF/05/024 – Formula	105 000	196 278	10 660	311 938	14 455	179 572	403	194 430	62%
0005073	RAF/05/024 – Codific	200 000	95 731	32 737	328 468	57 856	64 588	31 647	154 091	47%

0005854 6	PIMS 2596 POPS ESP:		N/A	434 435	N/A	434 435		434 435	N/A	0	N/A	0	
0005976 0	Reforme Adm Pub et Bonne Gouvernance		N/A	46 399	786 093	832 492		832 492	N/A	47 473	268 732	316 205	0%
0006041 8	Prog Renf des Capacités de Bonne Gouvernance		N/A	315 274	1 164 685	1 479 959		1 479 959	N/A	313 179	721 383	1 034 562	38%
0006184 3	Cadre Intégré – Appu		N/A	95 500	250 000	345 500		345 500	N/A	0	0	0	70%
0006188 7	Global Programme		N/A	N/A	0	0		0	N/A	N/A	0	0	0%
0006213 2	Appui Dev Econ		N/A	290 000	450 000	740 000		740 000	N/A	152 730	289 245	441 975	#DIV/0!
0006218 1	Gate/ Prog Nat PTFM		N/A	657 314	1 460 359	2 117 673		2 117 673	N/A	593 311	313 214	906 525	60%
0006261 1	Prog appui mise œuvre		N/A	519 334	1 085 268	1 604 602		1 604 602	N/A	381 242	930 216	1 311 458	43%
0006265 8	FDL3/FDL4		N/A	1 160 875	1 809 327	2 970 202		2 970 202	N/A	1 119 556	500 697	1 620 253	82%
0006401 6	App EC Strat lutte A		N/A	654 180	654 180	1 308 360		1 308 360	N/A	0	22 319	22 319	55%
0007064 3	Proj ameliorat/Valor		N/A	N/A	563 665	563 665		563 665	N/A	N/A	329 172	329 172	2%
0007183 0	Prom initiatives/industrie - culturelle		N/A	0	282 041	282 041		282 041	N/A	0	107 911	107 911	58%
													38%

VI - Conclusion générale

Dans l'ensemble des projets visités, les objectifs sont demeurés réalistes à cause du nouvel dispositif mis en place par le PNUD et la CAP de réunir les équipes de projet en atelier dès que la phase de démarrage effective est arrêtée.

Les équipes de projet ont du coup la possibilité d'ajuster des objectifs des DRP pour en organiser l'opérationnalité. Cet exercice de mise en cohérence est tout à fait réaliste et permet aux nouveaux recrues de s'approprier les projets.

Cependant, dans la plupart des projets, on note une inadéquation entre les ambitions affichées et les moyens alloués. Si on compare les budgets mis à disposition des projets et les dépenses exécutées, le pourcentage de réalisation est convenable.

En effet, les pourcentages les plus faibles sont dans la fourchette 33% - 47%, un nombre important de projets sont dans la fourchette 62-75% de réalisations. En revanche, une douzaine de projet dépasse la barre de 100% en raison de ressources additionnelles mobilisées par ailleurs. Mais, ces taux de réalisation cumulées sur 3 ans ne rendent pas compte des difficultés au quotidien de mobilisation et de mise à disposition des ressources aux projets.

Sans que la mission n'ait la possibilité d'en faire les vérifications, des interlocuteurs ont formulé le vœu d'une réduction des coûts de gestion des projets au service d'un renforcement des dépenses du programme sur le terrain.

Sur le plan du montage institutionnel, des efforts notables d'intégration des directions nationales des ministères sont notés. L'option en faveur de l'exécution nationale s'avère être une voie de salut pour pérenniser les interventions. Le CPAP a donné l'occasion de tester et d'implanter des innovations et dans plusieurs cas, les conditions de passage à la grande échelle commencent à être réunies. On peut citer les projets d'environnement et de gestion des ressources naturelles.

Au plan de l'intégration organique dans les programmes nationaux de l'Etat, on peut signaler la pertinence du projet PDL/PNDL qui a réussi à s'intégrer totalement dans ce programme national et d'y apporter des innovations remarquables. En effet, le PADEL/PNDL introduit dans le PNDL à la fois la dimension intercommunale, le renforcement des capacités pour la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales ainsi que la régionalisation.

Le projet du Village du Millénaire donne la preuve qu'une intervention de qualité avec des méthodes de mobilisation communautaire que faciliteront les investissements structurants pour favoriser le développement ascendant.

Il reste que l'approche projet persiste alors que les conditions d'une focalisation autour de quelques axes majeurs nous semblent réunis. Dans le sillage de la Déclaration de Paris, les projets sont structurés selon la gestion basée sur les résultats. Cette méthode, bien maîtrisée par les responsables de projets grâce au soutien de la CAP garantit l'atteinte des résultats et l'évaluation des performances des projets.

VII - Recommandations générales

- Le PNUD et les responsables gouvernementaux devraient se donner des espaces d'échanges approfondis sur les conditions de performance du CPAP. Ce moment de réflexions stratégiques pourrait contribuer à clarifier les attentes réciproques et de bien délimiter les rôles de chaque partie pour une meilleure efficacité du partenariat.
- Le PNUD devrait se donner les moyens d'une meilleure planification stratégique afin de centrer son action partenariale sur des domaines où sa valeur ajoutée est plus forte. Le domaine de la gouvernance, des stratégies de développement par le bas ainsi que le renforcement des capacités d'analyse des politiques de développement semble être de meilleurs axes d'attrait du PNUD au Sénégal.
- Le PNUD et le Gouvernement notamment la Direction Générale du Plan devraient porter plus d'attention à la gestion des savoirs issus des projets. Ils devront s'engager à externaliser le volet systématisation des expériences auprès des institutions de recherche compétentes afin d'accompagner les directions nationales et les projets affiliés à mettre en place une stratégie et des outils de gestion des savoirs. Un tel dispositif est indispensable pour tirer avec méthode les leçons apprises des expériences, faire émerger des savoirs et influencer positivement les stratégies de développement au plan national et local.
- Le PNUD devra œuvrer avec la partie nationale à mieux intégrer le CPAP dans un cadre organique. En plus d'assurer une meilleure pérennité, une telle disposition contribuerait à corriger les coûts dits élevés de fonctionnement des projets et favoriser une augmentation des actions de terrain. Elle permettrait également de sortir de l'approche projets.
- Le PNUD devrait surveiller plus fortement les questions liées à la célérité de son dispositif d'appui au Gouvernement en organisant mieux la mobilisation des financements des projets en général, et en particulier, la mise à disposition des fonds selon la périodicité trimestrielle en cours. Il est devenu urgent de resserrer les procédures, de surveiller le circuit financier, de parfaire la traçabilité de l'imputabilité des responsabilités entre les services des opérations et Financiers, les chargés de programmes, les chefs de projets, la CAP, la Direction de la Planification. La maîtrise des logiciels comme Atlas et de divers outils de gestion des projets doit devenir un centre d'intérêt majeur. Une meilleure prévisibilité des opportunités de mobilisation des fonds entre Dakar et New York est à envisager. Le mode de communication entre le PNUD et les chefs de projets devrait être amélioré pour faciliter le partage d'information sur les circuits des financements des projets.
- Le CPAP comprend un porte-feuille de projets assez divers donnant l'impression d'une intervention selon des opportunités et non selon une planification stratégique. Il est donc nécessaire de resserrer le cadre d'intervention et axer les projets dans des domaines où le PNUD a des véritables valeurs ajoutées. Le PNUD pourrait définir à titre d'exemple 4 axes majeurs : (i) gouvernance, (ii) gestion des ressources naturelles et environnementales, (iii)

développement local et (iv) développement social. Les projets devraient s'agglutiner et trouver leur cohérence et leur complémentarité. Dans ce schéma, les

- administrateurs de programme seraient responsabilisés fortement en gérant de petites équipes d'appui et en étant responsables d'axe stratégique dont ils sont imputables des résultats. Le Représentant adjoint en charge du Programme aurait plus de temps à assurer la cohérence du programme, la supervision de la gestion des savoirs et la gestion de la qualité du programme. Certains projets qui ne sont pas inscrits dans ces axes seraient contractés si nécessaire par d'autres agences des Nations-Unies. Le CPAP gagnerait en lisibilité auprès du Gouvernement et des partenaires au développement. Le leadership du PNUD dans le domaine du développement se jouerait dans sa capacité à asseoir une bonne gestion des savoirs permettant de conseiller le gouvernement et les partenaires sur les stratégies de développement et de renforcer les capacités d'analyse et de formulation des politiques de développement.

VIII. Matrice des résultats

Réalisations 2008- 2009 aux regard des objectifs (sous programme 1)

Eléments de référence du DSRP II		OMD : OMD 1, 2,3,4,5,6,7 et 8	
		Axe :	
Eléments UNDAF	Secteur :		
	Axe Stratégique de coopération de l'UNDAF : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement		
	Effet UNDAF 3 : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement		
Effets escomptés		Indicateurs de produits/Cibles	Réalisations 2009
		Observations	

<u>Effet recherché n°1</u> : Renforcement des capacités de pilotage, de mise en œuvre et de suivi des cadres stratégiques de référence (DSRP, OMD, NEPAD). <u>Indicateur</u> : - Degré d'harmonisation et d'opérationnalisation des cadres de référence en tenant compte des dimensions genre, droits humains et développement durable - Degré d'harmonisation et de fonctionnalité des mécanismes de S&E <u>Ligne de base</u> : - Efforts de planification et d'articulation DSRP/OMD/SCA - Harmonisation des bases de données nationales et sectorielles	Produit n° 1.1 : La planification et la programmation participative pour la mise en œuvre du DSRP II sont renforcées Produit n° 1.2 : L'Observatoire national de suivi de la pauvreté et des conditions de vie et du développement humain rendu opérationnel. Produit n° 1.3 : Les Rapports nationaux OMD et RNDH publiés et intégrant des perspectives sur l'équité de genre <u>Ligne de base</u> - Les plans valorisés d'investissement en faveur des OMD réalisés dans 8 secteurs, validés pour 4 secteurs, et 2 tables rondes finalisées (eau et assainissement, environnement) - Standardisation des bases de données et la formulation du projet de mise en place de l'Observatoire ; Le renforcement des capacités de Suivi-Evaluation est engagé à travers le réseau sénégalais de suivi-évaluation (y compris site Web du réseau sénégalais de S&E) - Deux Rapports OMD publiés, 3^e. rapport OMD et RNDH (2006) en phase de publication	- Degré de conformité de la mise en œuvre du DSRP avec les priorités OMD, SCA, NEPAD, PNBG, Stratégie nationale de Lutte contre le VIH/SIDA (Rapport d'avancement annuel et d'évaluation du DSRP II)/Cibles : les POR et POS intègrent les OMD, SCA, PNBG actualisés - Disponibilité de base de données, d'un tableau de bord, et de rapports édités au niveau national et décentralisé sur la pauvreté et le DHD/Cible : Profil de pauvreté édité à mi-parcours de la mise en œuvre du DSRP (Rapports d'activités/ d'évaluation des méthodologiques de l'Obs.). - Périodicité de la publication du Rapport des OMD et du RNDH (Rapports d'activités des comités OMD et du Forum National pour le RNDH)/Cible: Rapport OMD établi à mi-parcours du DSRP; RNDH publié tous les 3 ans. Au plan opérationnel : - L'accompagnement à l'organisation des conseils de quartiers - La formulation de PDQ - L'appui à l'auto-organisation de mutualité en microfinance - Une implication des services déconcentrés - Les activités génératrices de revenus, la mise en lien des jeunes porteurs avec les institutions financières communautaires.	Coordination axe 3 du DSRP - Programme SNEG - Institutionnalisation du budget Genre - Appui au programme de cash transfert de l'UNICEF - Rôle d'orientation et de conseils au PAM, à la CLM dans le domaine de la protection sociale - Capitalisation des projets antérieurs - Manuel de procédure - Protocole d'accord - Rapport sur les OMD sont élaborés (rapport OMD 2006) - Publication d'un ouvrage sur le bilan des OMD en Afrique de l'Ouest.	Manque de valorisation du dispositif de suivi évaluation. Manque d'espace de dialogue sur les stratégies de développement entre le PNUD et le gouvernement Retard dans la mise en place de l'observatoire sur la pauvreté alors que le gouvernement souffre de manque de masse critique d'information et de connaissances pouvant faciliter les choix politiques et le ciblage. Les savoirs ne sont pas systématisés sous forme d'outils, de techniques, méthodes et habilités afin de pouvoir influencer positivement les stratégies de développement local. Un changement d'approche est nécessaire vis à vis des collectivités locales plus disposées à assumer leur leader dans le développement local Un recentrage sur la gouvernance, la formulation et le suivi des stratégies de développement des communautés serait la valeur ajoutée du PRP.
---	---	--	--	--

- Effet recherché n°2 : Un environnement institutionnel plus propice au développement et axé sur le partenariat public/privé/société civile et une gestion rationnelle de l'APD. Indicateur/ligne de base Indicateurs de suivi de la Déclaration de Paris (enquête annuelle sur le suivi de la Déclaration de Paris)	Produit n°2.1: La gestion des programmes et projets est mieux alignée (CAP) et harmonisée conformément au plan d'action de Paris. Produit n° 2.2: Les capacités nationales pour une intégration meilleure dans le commerce mondiale sont renforcées (CI) Produit 2.3 : La promotion du volontariat en appui aux OMD/DSRP est renforcée <u>Ligne de base :</u> - Elaboration de la base des données des programmes et projets (CAP) - Le diagnostic et le Plan d'action relatifs au CI sont disponibles Schéma rénové du mécanisme de coordination et de concertation des Renforcement des capacités de pilotage, de mise en œuvre et de suivi des cadres stratégiques de référence (DSRP, OMD, NEPAD). - partenaires au développement - Elaboration du RCD transférée au Gouvernement. - Inexistence d'une vision articulée du volontariat comme outil de développement et faible ancrage institutionnel de la coordination et de la promotion du volontariat	Degré d'alignement des procédures d'exécution des programmes et projets avec les procédures nationales (CAP) et degré de coordination de l'APD/Cibles: Augmentation sensible du portefeuille de programmes et projets de la CAP et leur alignement avec les procédures nationales; mécanisme révisé de coordination et de concertation des partenaires mis en œuvre.	Atelier d'harmonisation organisé par la CAP sur le suivi des projets, l'exécution des budgets, les procédures d'exécution des projets, les mécanismes de suivi évaluation des projets, les mécanismes de coordination entre les projets suivi par le PNUD.	Faible mobilisation des fonds de contrepartie nationaux. Nécessité de recentrage du PRP sur ces compétences distinctives (développement local, développement social). Accentuation du rôle de plaidoyer pour des synergies en développement local de proximité. Impulsion de la gestion des savoirs issus de l'expérience de développement à la base en relation avec les collectivités locales et les institutions sociales émergentes. Besoin d'implication des principaux responsables du PNUD dans le dialogue avec Lux Dev , BIT, ONUDI et PRP pour préciser les lignes de cohérence de leur intervention. La difficulté de mobilisation des fonds dans un contexte de crise internationale (70%des fonds non disponible) dont la solution réside dans la mutualisation des ressources des grands programmes. Le volontariat en tant que support d'affirmation de l'inter culturalité et processus d'apprentissage du développement et de la citoyenneté devrait être inscrit au cœur des dynamiques et des grands services de développement.
---	---	---	---	---

OMD : OMD 1, 2,3,4,5,6,7 et 8	
Eléments de référence du DSRP II	Axe :
	Secteur :
	Axe Stratégique de coopération de l'UNDAF : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement
	Effet UNDAF 3 : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement
Eléments UNDAF	Produits escomptés
	Indicateurs de produits/Cibles
Effets escomptés	Réalisations
	Observations

Effet recherché n°3: Application effective des droits humains, de l'équité de genre et du développement durable dans les politiques et les programmes publics. Lignes de base/Indicateur: - Nombre de Ministères ayant un budget programme /4 Ministères (CSRP)	Produit n° 3.1 : La programmation nationale, la budgétisation et les cadres de résultats stratégiques sont établis en tenant compte des questions de genre, de développement durable, et droits humains. Ligne de base : - DSRP intègre les questions de genre, VIH/SIDA et droits humains	- Degré d'intégration du genre, du développement durable et de l'approche droit humain dans les cadres de programmation budgétaire à moyen terme et annuels (POS, POR, CDMT, budget annuel). Cible : La plupart des ministères partenaires ont intégrés les questions de genre, de développement durable et l'approche droit humain dans leurs cadres de programmation à moyen terme et annuels.	Dans le domaine du Genre - Institutionnalisation du budget Genre - L'appui à la mise en œuvre de la SNEEG et de son intégration au CPAP - Existence d'un comité genre et d'un plan d'action au sein du Bureau Pays du PNUD. - Organisation de deux missions d'information sur le Gender Equity and Local Development (GELD) à Louga. - Des études sur les transferts financiers des migrants et le genre par le Laboratoire Genre de l'IFAN. - Appui à la plateforme de Dakar et du Plan d'action de Beijing lors de la conférence de Banjul en novembre 2009. Dans le domaine des droits humains Des formations au bénéfice du personnel du PNUD relatives à l'approche basée sur les droits et sa prise en compte dans la révision du CPAP. Des études sur les effets de la crise financière internationale sur l'économie nationale et la protection sociale par l'unité de politique économique du PNUD. Appui à l'enquête de suivi de la pauvreté par l'ANSD.	Une meilleure de lisibilité dans le cadre de la SNEEG. Elaborer un mécanisme opérationnel de suivi de l'application de ce mode de planification budgétaire. Affiner l'analyse genre dans l'environnement national en évitant des études qui se limitent à une compilation des travaux sur le plan international. L'approche basée sur les droits devrait être davantage partagée avec les responsables de projets pour faciliter l'inclusivité des groupes vulnérables. L'unité de politique économique du PNUD davantage mise à contribution dans l'appui au gouvernement à la définition de politique de développement. Une amélioration du partage des programmes transversaux avec la partie nationale.
---	--	---	---	---

Effet recherché n°3: Application effective des droits humains, de l'équité de genre et du développement durable dans les politiques et les programmes publics. <u>Lignes de base/Indicateur:</u> - Nombre de Ministères ayant un budget programme /4 Ministères (CSRP)	Produit n° 3.1 : La programmation nationale, la budgétisation et les cadres de résultats stratégiques sont établis en tenant compte des questions de genre, de développement durable, et droits humains <u>Ligne de base :</u> - DSRP intègre les questions de genre, VIH/SIDA et droits humains	- Degré d'intégration du genre, du développement durable et de l'approche droit humain dans les cadres de programmation budgétaire à moyen terme et annuels (POS, POR, CDMT, budget annuel). Cible : La plupart des ministères partenaires ont intégrés les questions de genre, de développement durable et l'approche droit humain dans leurs cadres de programmation à moyen terme et annuels.	Dans le domaine du VIH, l'action du PNUD est remarquable dans le domaine du plaidoyer en faveur de l'intégration des actions de lutte contre le VIH dans le DSRP II. La facilitation des commissions de travail sur l'impact socio-économique du VIH dans le DSRP II. Une prise en compte des personnes affectées par le VIH dans les PLD et des formations et des AGR en direction de ces personnes. L'élaboration d'un plan stratégique national de communication et le plan de suivi-évaluation du Fonds Mondial. La réalisation d'un livret en braille pour la prévention du VIH/SIDA conjointement par le PNUD et la Coopération luxembourgeoise.
--	--	---	---

ANNEXE 1 : Réalisations 2008-2009 aux regard des objectifs (sous programme 2)

OMD : OMD 1, 2,3,4,5,6,7 et 8				
Axe :				
Secteur :				
Axe Stratégique de coopération de l'UNDAF : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement				
Effet UNDAF 3 : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement				
Eléments UNDAF	Produits escomptés	Indicateurs de produits/Cibles	Réalisations	Observations
Effets escomptés	Produit n° 1.1 : Programme de renforcement de l'assistant parlementaire opérationnel Produit n° 1.2. : Programmes de formation des Députés dans l'élaboration et l'interprétation des textes législatifs et à l'approche genre réalisés Produit n° 1.3. : Capacité de la Commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion renforcée Produit n° 1.4. : Capacité de l'Inspection Générale de l'Administration de la Justice (IGAJ) renforcée, y compris dans l'approche droits humains et sur les questions de genre. Ligne de base	- Degré de mise en œuvre du programme d'assistant parlementaire (Rapport annuel du programme). - Degré de mise en œuvre du programme de formation des Députés (Rapport annuel du programme). - Degré de mise en œuvre du programme d'appui à la Commission (Rapport annuel de la Commission). - Degré d'opérationnalisation du programme d'appui à l'IGAJ (Rapport annuel de l'IGAJ). Cibles: ND (PNBG en cours d'actualisation).	Des études sont en cours sur le schéma directeur de la réforme de l'Etat, la capacité de la Direction de la Fonction Publique, le plan stratégique de développement de l'administration parlementaire. Le système d'information et de gestion des flux de l'aide est fonctionnel. Le système de suivi-évaluation est en cours d'élaboration. Appui au Comité national de Dialogue social au travers de ses sessions tripartite (Etat, mouvements sociaux, patronat).	Un taux d'exécution de 13% à mi-parcours de l'année 2009. Des actions phares non encore réalisées telles que l'enquête de satisfaction des usagers du service publique. L'offre reste concentrée sur l'administration centrale au détriment du service déconcentré et des collectivités locales. Les cadres de régulation de l'action publique non prévus à travers le contrôle citoyen, l'engagement autour du bien public.
	Indicateur /Ligne de base: - Capacité de l'Assemblée Nationale de mener sa mission de contrôle effectif de l'action gouvernementale/ faibles capacités - Rapidité dans le traitement des décisions de Justice/Faible - Capacité de l'Office de lutte contre la corruption de mener à bien sa mission/ Faible.	- Etude pour la mise en place de l'assistant parlementaire est élaborée. - Faible capacité technique des Députés - Commission opérationnelle - IGAJ opérationnelle		

OMD : OMD 1, 2,3,4,5,6,7 et 8			
Eléments de référence du DSRP II		Axe :: Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement	
		Secteur :	
		Axe Stratégique de coopération de l'UNDAF :	
Eléments UNDAF		Effet UNDAF 3 : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement	
Effets escomptés	Produits escomptés	Indicateurs de produits/Cibles	Observations
		Réalisations	

<u>Effet recherché n°5: Les collectivités locales et les organisations communautaires de base (OCB) ont les capacités et disposent de ressources suffisantes pour participer au processus de la décentralisation et de la gestion du développement local</u> Indicateur: - Part relative des transferts de l'Etat aux collectivités locales (FDD et FECL) en pourcentage du budget de l'Etat hors dette - Nombre de collectivités locales qui ont des budgets locaux sensibles au genre Lignes de base - 2% (2003, DSRP) ; 50% (PNDL/CNDL) - Renforcement des capacités de Suivi et d'Evaluation	Produit n° 3.1 : Cadre institutionnel et mécanismes opérationnels de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation mis en place. Produit n°3.2 : Programme de renforcement des capacités (planification, programmation, coordination, suivi et évaluation - y compris dans l'approche droits humains, genre et réponse au VIH/SIDA) des acteurs locaux mis en œuvre dans les zones de concentration du SNU Produit n° 3.3: L'efficacité des TIC et de l'E-Gouvernance est améliorée Ligne de base : - Une approche novatrice utilisant les circuits financiers de l'Etat (Appui Budgétaire) - Intranet Gouvernemental en place au niveau central	- Etat d'avancement dans la réorganisation l'opérationnalisation de la décentralisation (Textes de lois. -Décrets. - Rapports des organes de pilotage du développement local) - Degré de mise en œuvre du programme de renforcement des capacités des acteurs locaux (rapport annuel du programme) - Nombre d'Agences Régionales de Développement (ARD) disposant d'un site web et d'un accès à Internet et à l'intranet du gouvernement. Cibles : - ND (PNBG en cours d'actualisation). - Tous les ARD ont un accès à Internet en 2010.	Etude et sa validation de l'environnement institutionnel du développement économique local. Etude et sa validation du dispositif d'appui au développement économique local : typologie, cartographie des organismes intervenant dans le cadre du développement économique local et le diagnostic des mécanismes d'appui technique et financier au développement économique local. Atelier de renforcement de partage sur les outils de planification locale pour les acteurs locaux et les partenaires. Voyages d'études au Mali sur le Système d'analyse institutionnelle et financière des CL et à Tambacounda pour le développement économique local. Exploitation des comptes de gestion de 52 collectivités locales pour la période 2005-2007 pour servir de situation de référence pour les finances locales. Atelier d'imprégnation des nouveaux conseillers régionaux issus des élections de mars 2009 sur le plan régional de développement intégré (PRDI) et le schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT). Mise en place d'un processus de gestion intercommunale dans trois départements de la région de Louga. Amorce de révision du manuel de procédures du fonds de développement local (FDL) en vue du développement économique local. Appui à l'ARD de Louga : organisation d'ateliers la situation socio-économique de référence, base de données régionales sur trois secteurs sociaux. Atelier conjoint avec le PA/lettre de politique sectorielle de micro finance sur la nouvelle réglementation du secteur de la micro finance en faveur des services financiers décentralisés à Louga. Convention de financement signée avec deux SFD pour 40 millions additionnels et financement de 20 entrepreneurs à Kébémér. Mise en place de la maison de développement local de Kébémér et réhabilitation de celle Linguère.	Une expérimentation de l'arrimage du système d'analyse institutionnelle et financière des CL au plan régional de développement intégré (PRDI) et le schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT). Les infrastructures et activités portées par les acteurs locaux n'ont pas encore été financées en raison de la non mobilisation du fonds de développement économique local : compte spécial pour les transferts des fonds du FENU non ouvert, révision manuel du FDL non encore finalisé. L'appui à l'ARD pour son plan stratégique a contribué à mettre en relief cette structure dans l'environnement institutionnel de la région de Louga. Une meilleure maîtrise de l'environnement technique et institutionnel du développement économique local à l'échelle nationale. Mise au point d'outils pour le développement économique local à la portée des acteurs locaux par l'ARD. Elaboration de contrat de performance entre les collectivités locales et le PADEL dans le cadre du PNDL.
---	---	--	---	---

<u>Effet recherché n°5:</u> Les collectivités locales et les organisations communautaires de base (OCB) ont les capacités et disposent de ressources suffisantes pour participer au processus de la décentralisation et de la gestion du développement local <u>Indicateur:</u> - Part relative des transferts de l'Etat aux collectivités locales (FDD et FECL) en pourcentage du budget de l'Etat hors dette - Nombre de collectivités locales qui ont des budgets locaux sensibles au genre <u>Lignes de base</u> - 2% (2003, DSRP) ; 50% (PNDL/CNDL) - Renforcement des capacités de Suivi et d'Evaluation	Produit n° 3.1 : Cadre institutionnel et mécanismes opérationnels de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation mis en place. Produit n°3.2 : Programme de renforcement des capacités (planification, programmation, y coordination, suivi et évaluation - y compris dans l'approche droits humains, genre et réponse au VIH/SIDA) des acteurs locaux mis en œuvre dans les zones de concentration du SNU Produit n° 3.3: L'efficacité des TIC et de l'E-Gouvernance est améliorée <u>Ligne de base :</u> - Une approche novatrice utilisant les circuits financiers de l'Etat (Appui Budgétaire) Intranet Gouvernamental en place au niveau central	- Etat d'avancement dans la réorganisation et la décentralisation (Textes de lois. -Décrets. - Rapports des organes de pilotage du développement local) - Degré de mise en œuvre du programme de renforcement des capacités des acteurs locaux (rapport annuel du programme) - Nombre d'Agences Régionales de Développement (ARD) disposant d'un site web et d'un accès à Internet et à l'intranet du gouvernement Cibles : - ND (PNBG en cours d'actualisation) - Tous les ARD ont un accès à Internet en 2010	Elaboration en cours d'un manuel d'opération intégrant manuel de procédures du MDL, du guide de l'intercommunalité et du guide l'entrepreneur Renforcement en élaboration de projet de lois et de décret sur le statut de l'élu, de la fonction publique locale, la charte de déconcentration, le guide de la planification locale et le contrôle de légalité ainsi que le contrôle budgétaire. Meilleur communication de l'ARD grâce au recrutement d'un assistant dédié à cette activité. Equipement du Secrétariat exécutif e matériel audiovisuel. Réalisation d'un plan de communication de la maison du développement local.	Retard dans l'opérationnalisation des MDL. Le taux de mobilisation du budget de l'ordre de 59% y compris engagement sur le BCI. Le taux d'exécution financière globale des dépenses est à 92 % et le taux d'exécution budgétaire global est de 55 % au 15 décembre 2009. Les ressources prévues par le PNUD mobilisées à hauteur de 70% et un taux d'exécution financière de 89 % ainsi qu'un taux d'exécution budgétaire de 78 %. Les ressources du FENU ont été mobilisées à hauteur de 43% et le niveau des dé un taux d'exécution financière des dépenses de 87% et un taux d'exécution budgétaire de 38%. Les réformes concernant le FDL ne sont pas tout à fait prises en charge par les agences d'exécution du PNDL. Les réformes dans le domaine des finances locales dans l'aménagement du territoire et la gestion des infrastructures marchandes domiciliées au PDLP pourraient être articulées aux activités du PADEL pour une meilleure cohérence au sein du PNDL.
---	---	---	---	--

ANNEXE 1 : Réalisations 2008-2009 aux regards des objectifs: (sous programme 3)

Eléments de référence du DSRP II	OMD : Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim		
	Axe : Création de richesses		
	Secteur : Agriculture, Elevage, Emploi, Pêche, Artisanat, Appui aux PME, Infrastructures de soutien, Energie, Microfinance		
	Axe Stratégique de coopération de l'UNDAF : Création de richesse, lutte contre la faim, protection sociale et développement durable		
Eléments UNDAF	Effet UNDAF 1 : La création et le Développement des micro, petites et moyennes entreprises apportent une contribution à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU		
Effets escomptés	Produits escomptés	Indicateurs de produits/Cibles	Réalisations Observations

<u>Effet recherché n°1 :</u> Capacités productives nationales améliorées <u>Indicateur /Ligne de base:</u> - Taux d'investissement/2 3,5% du PIB (2006 - DSRP) - Evolution de la déconcentration des activités économiques vers les régions	Produit n° 1.1 : Le potentiel des MPE et micro entreprises est valorisé et leur système d'appui renforcé dans les zones de concentration Produit n° 1.2 : Les capacités nationales pour la mise en œuvre de la Lettre de Politique Sectorielle sur la Micro finance sont renforcées. Produit n° 1.3 : Le transfert des compétences des Sénégalais de l'extérieur est encouragé au profit de la mise en œuvre du DSRP/SCA <u>Ligne de base</u> - Une centaine de MPE/Micro projets en place - Lettre de Politique Sectorielle sur la Micro finance adoptée - 7 Sénégalais de l'extérieur sont définitivement rentrés au Sénégal pour mettre à profit leurs connaissances et expertises	- Nombre. de MPE/Micro projets établis par an dans les zones de concentration (descriptifs des MPE/micro projets) - Degré de multiplication et de renforcement des capacités des institutions de micro finance - Nombre de Sénégalais de l'extérieur ayant participé au programme TOKTEN et s'étant définitivement installés au Sénégal; total des ressources mobilisées en appui aux activités du TOKTEN <u>Cibles :</u> - Au moins 100 nouvelles MPE/Micro établies par an - Accès renforcé aux services de la micro finance - TBD	Un mode d'action qui allie stratégie et supervision opérationnelle en trois paliers : formation/communication/plaidoyer ; qualité des produits des SFD et accompagnement des structures de régulation/SFD/projets.	Un ancrage plus évident de la microfinance dans l'économie sociale et solidaire au service de l'entreprenariat populaire. Des lenteurs dans l'exécution directe et l'exécution nationale. Le réingéniering des SFD pour l'atteinte des objectifs de démocratisation et de stabilisation des institutions émergentes. Le Tokten n'a pas été fonctionnel en 2008-2009.
--	---	---	---	--

OMD : Assurer un environnement durable			
Eléments de référence du DSRP II	Axe : Accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base		
	Secteur : Ressources naturelles et Environnement ; Habitat et Cadre de Vie		
	Axe Stratégique de coopération de l'UNDAF : Création de richesse, lutte contre la faim, protection sociale et développement durable		
Eléments UNDAF	Effet UNDAF 1 : La création et le Développement des micro, petites et moyennes entreprises apportent une contribution à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU		
Effets escomptés	Produits escomptés	Indicateurs de produits/Cibles	Réalisations
			Observations

effet recherché n°3: Durabilité des moyens d'existence et protection de l'environnement. Indicateur: Superficie des terres protégées pour préserver la biodiversité (par rapport à la superficie totale). Ratio de couverture végétale Lignes de base Superficie des terres protégées pour préserver la biodiversité : A déterminer (Centre de suivi écologique - CSE). Ratio de couverture végétale: 1,83 (2003-CSE)	Produit n° 3.1 : Un portefeuille d'initiatives communautaires de développement durable établi et mis en œuvre (préservation de la biodiversité, lutte contre la désertification et un Profil environnemental. établi tous les deux ans). Produit n°3.2 : Des initiatives en faveur de la promotion des moyens d'existence durables sont engagées dans les zones de concentration. Ligne de base : Une vingtaine de Réserves Naturelles Communautaires (RNC). Inexistence de plans d'aménagement et de gestion dans les différents écosystèmes. Réduction des terres arables. Au moins 100 micros projets lancés par an pour la promotion des moyens d'existence durables; les populations n'ont pas tous accès à une source énergétique facilitant le développement d'activités génératrices de revenus (AGR)	Nombre de RNC mises en place ; Superficie des terres récupérées/protégées (Document des plans d'aménagement et de gestion des ressources naturelles) Nombre de micro projets lancés par an (Descriptifs des micros projets); Montant des fonds alloués (PV des comités de sélection). Cibles: Charte locale de gestion de la biodiversité <i>généralisée</i> en 2008 ; Corridors biologiques de migration établis en 2008. 100 microprojets approuvés et lancés par an.	Le PGIES, en 2009, 25 RNC (570.000 ha) avec des plans locaux d'aménagement et 16 chartes locales élaborées pour les zones dégradées. 86.8 % du taux de mangroves à réhabiliter. 14 mutuelles sur 18 pour soutenir 321 projets en financement. 304 ha de terres salées sur 400 ha. 840 foyers améliorés sur 1500. En plus des activités de renforcement de capacités au bénéfice des communautés à travers la gestion communautaire des terroirs villageois (11 périmètres communautaires, 70 pépinières, 253 ha de terres humides restaurées). .	Les projets d'apiculture restent en de deçà des objectifs avec un taux de réalisation de 26.47%. La domiciliation au cabinet du Ministre de l'environnement ne donne pas au projet une pérennité suffisante. Il est souhaitable de localiser le projet dans une direction nationale principale en veillant toutefois sur la possibilité de collaborer avec d'autres directions nationales concernées. Les ambitions du projet ne sont pas en conformité avec les moyens disponibles. Il sera utile de développer de la synergie avec d'autres programmes pour l'atteinte des objectifs et la valorisation des innovations mises en place. De nouvelles perspectives dans la gestion communautaire des RN : chartes locales communes à plusieurs réserves. La délégation du suivi des AGR à des organisations dédiées est souhaitable. La nécessité de réduire les cadres de concertation relatifs aux actions de mobilisation des communautés pour l'aménagement participatif et l'occupation des sols. Une synergie nécessaire avec les autres projets de gestion des ressources naturelles. Un dispositif de systématisation des connaissances doit être mis en place dès le démarrage.
--	--	--	---	---

ANNEXE 1 : Réalisations 2009 aux regards des objectifs (sous programme 4)

Eléments de référence du DSRP		OMD : OMD 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8 Axe : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement		
II		Secteur :		
Eléments UNDAF		Axe Stratégique de coopération de l'UNDAF : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable		
		Effet UNDAF 3 : La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable		
Effets escomptés		Produits escomptés	Indicateurs de produits/Cibles	Réalisations
				Observations

Effet recherché n°6 : Les capacités des institutions nationales, locales et communautaires pour mieux anticiper les crises et catastrophes naturelles et y répondre rapidement sont renforcées Indicateur : Degré de fonctionnalité des institutions en charge de la prévention des catastrophes et de lutte contre les mines <u>Ligne de base :</u> Ressources financières faibles Faibles capacités institutionnelles et techniques Inexistence de cadre stratégique Prévention des risques et catastrophes intégrée dans le DSRP II	Produit n° 6.1 : Une stratégie nationale de réduction des crises et catastrophes et un plan de contingence élaborés Produit n° 6.2 : Les capacités institutionnelles et celles des acteurs sont renforcées Produit n° 6.3 : Système d'alerte précoce opérationnel Produit n° 6.4 : Les capacités de lutte anti-mines en Casamance sont renforcées <u>Ligne de base :</u> Absence de cadre de référence pour la réduction des crises et catastrophes Capacités faibles des acteurs du secteur Absence d'un système d'alerte précoce Insuffisance de ressources pour la mise en œuvre du programme de lutte anti-mines	Stratégie nationale et plan de contingence disponible Degré de mise en œuvre du programme de renforcement de capacités pour la prévention des crises et catastrophes naturelles Degré d'opérationnalisation du plan d'alerte précoce Degré d'opérationnalisation du programme anti mines; montant des ressources mobilisées. <u>Cibles :</u> Programme de prévention et gestion des risques et catastrophes réalisé en Août 2009 Programme anti mines opérationnel en 2007; stratégie de lutte contre les mines formulée; un total de US\$ 20 Millions mobilisés en 2009.	Un plan de contingence nationale est élaboré et partagé dans cinq régions. Un programme national de préparation à la réponse face aux risques majeurs. Des études pour l'installation d'un système de veille et un centre de ressources en gestion des risques et catastrophes. La mobilisation et la sensibilisation des autorités publiques, ministérielles et parlementaires. Un meilleur positionnement et une meilleure prévisibilité face à la gestion des risque et catastrophes naturelles.	Faible impact des études commanditées sur le projet (études sur les risques industriels 2007 et alerte précoce). La contractualisation avec les institutions dédiées à la place de consultants individuels et pour des tâches ponctuelles. Le plan de contingence non encore validé au plan national et l'aménagement d'un centre de ressource non effectué. La faible connaissance du cadrage stratégique par le personnel de la protection civile. Absence d'affectation budgétaire pour la mobilisation des partenaires au sein du DSRP. La mobilisation d'autres types d'acteurs tels que les OCB dans le cas des inondations aurait été fort appréciable. Nécessité de tenir compte lors du recrutement du personnel qui anime ce processus des compétences reconnues dans le domaine et susceptible d'avoir l'attrait nécessaire pour impulser les changements attendus.
--	---	--	--	---

VII - Documents consultés

- Chambre du Commerce à Dakar, 2009, Baromètre de l'activité économique, n°5, mars-avril 2009.
- Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et programme (CAP), La Cap, il la fallait ! Bulletin semestriel d'informations de la CAP - N° 3 - Janvier 2009.
- Millennium Village Project. Annual Performance Report (January 1st - December 31st, 2008).
- PGIES, Synthèse des principales réalisations techniques du 1er trimestre 2009.
- PGIES. Evaluation à mi-parcours du plan de travail annuel détaillé 2009.
- Plan REVA, 2009, « Emploi et secteur potentiels de croissance : identification des niches, opportunités et contraintes. Le Secteur de l'agriculture, par El Hadji Malick Sarr, Directeur de l'Agence Reva, Communication à la Huitième Session ordinaire du Comité National du Dialogue social (CNDS), 19 novembre 2009.
- PNUD, L'impact de la crise financière sur les économies africaines, le cas du Sénégal. La réponse du PNUD, par Tembo Rachid Maburuki, juin 2009.
- PNUD. Document d'Appui au Projet. Projet d'Assistance à la Lutte Anti- mines en Casamance (PALAC).
- PNUD. Rapport National sur le Développement Humain au Sénégal. Agir au niveau local pour promouvoir le développement humain. 2005.
- Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle Micro finance (PALPS). 2^{ème} Trimestre 2009.
- Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle Micro finance (PALPS). 2^{ème} Trimestre 2009. 4^{ème} trimestre 2008.
- République du Sénégal - PNUD - FEM. Projet de Gestion et de Restauration des Terres Dégradées du Bassin Arachidier (PROGERT). Document de projet.
- République du Sénégal - PNUD - UNDAF. Projet du Gouvernement Sénégalais. Création de richesse, lutte contre la faim, protection sociale et développement durable. Document de projet.
- République du Sénégal - PNUD. Appui au Programme National de Prévention, de réduction des Risques Majeurs et de gestion des catastrophes naturelles au Sénégal dans le contexte de la Pauvreté. Document de projet.
- République du Sénégal - PNUD. Gestion intégrée des écosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal. Document de projet.
- République du Sénégal - UNFPA (2007 - 2011). Plan d'action du sixième Programme de Coopération entre le Gouvernement du Sénégal et l'UNFPA.
- République du Sénégal et Système des Nations Unies au Sénégal. Bilan Commun des pays (CCA) Sénégal, Novembre 2006.
- République du Sénégal et Système des Nations Unies au Sénégal. Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF). Sénégal 2007 - 2011.
- République du Sénégal et Système des Nations Unies au Sénégal. Suivi des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Rapport OMD 2006 Seconde édition. Un monde meilleur pour tous.
- République du Sénégal. Ministère de l'Economie et des Finances. Direction générale des finances. Direction de la dette et de l'investissement. Rapport annuel sur l'absorption des crédits sur les ressources extérieures - RARE - Exercice 2007, juillet 2008.

- République du Sénégal. Ministère de l'Economie et des Finances. Direction Des Statistiques économiques et de la comptabilité nationale, Banque de données économiques et financières, Octobre 2008.
- République du Sénégal. Ministère de l'Economie et des Finances. Direction générale des finances. Direction de la dette et de l'investissement. Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et programme (CAP). Guide des procédures de mise en œuvre des projets et programmes suivant la modalité « exécution nationale » (NEX).
- République du Sénégal. Ministère de l'Economie et des Finances. Projet d'Appui d'Urgence à la Reconstruction de la Casamance. Rapport de la revue à mi-parcours (projet restructuration). Rapport final, mars 2007.
- République du Sénégal. Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature, des Bassins de rétention et des lacs artificiels. Direction des Eaux et Forêts, Chasse et de la Conservation des Sols (DEFCCS). MDGIF. Projet d'amélioration et de valorisation des services des écosystèmes forestiers au Sénégal (PASEF). Rapport d'activités trimestriel, Avril-Juin 2009.
- République du Sénégal. Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de la Décentralisation. Direction de la Protection Civile. PNDUD. Projet d'appui national de prévention, de réduction des risques majeurs et de gestion des catastrophes naturelles au Sénégal dans le contexte de la lutte contre la pauvreté. Rapport d'activités trimestriel. 2^{ème} trimestre 2009 (Avril – Juin).
- République du Sénégal. Ministère de la décentralisation et des Collectivités Locales. Projet d'Appui au Développement Economique et Social en Ancrage au Programme National de Développement Local (PADEL/PNDL). Document de projet.
- République du Sénégal. Présidence de la République. Secrétariat général; Délégation à la réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique. Direction de l'Assistance Technique; Projet d'Appui à la Coordination et Promotion du Volontariat (ACOPROV). Rapport d'activités 2008. Projet ACOPROV, janvier 2008.
- République du Sénégal. Présidence de la République. Secrétariat général; Délégation à la réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique. Direction de l'Assistance Technique; Projet d'Appui à la Coordination et Promotion du Volontariat (ACOPROV). Rapport d'activités 2008. Projet ACOPROV, mars 2008.
- République du Sénégal. Présidence de la République. Secrétariat général; Délégation à la réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique. Direction de l'Assistance Technique; Projet d'Appui à la Coordination et Promotion du Volontariat (ACOPROV). Rapport d'activités 2008. Projet ACOPROV, juin 2008.
- République du Sénégal. Présidence de la République. Secrétariat général; Délégation à la réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique. Programme National de Bonne Gouvernance. Rapport Annuel d'Activités (Janvier 2009).
- République du Sénégal. Présidence de la République. Secrétariat général; Délégation à la réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique. Programme National de Bonne Gouvernance. Rapport Trimestriel d'Activités (Janvier – Mars 2009).
- République du Sénégal. Présidence de la République. Secrétariat général; Délégation à la réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique. Programme National de Bonne Gouvernance. Rapport Trimestriel d'Activités (Avril – Juin 2009).
- République du Sénégal. UNDAF. Programme National Plateformes multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté. Document de projet.
- SCA, 2009, « Emploi et secteur potentiels de croissance : identification des niches, opportunités et contraintes. Le Secteur des TIC, Communication à la Huitième Session ordinaire du Comité National du Dialogue social (CNDS), 19 novembre 2009.

VIII - Liste des personnes rencontrées

- Yakhara DER, Vice-Président Communauté rurale Gandon
- Waly NDIAYE, coordonnateur Développement des entreprises PVM
- Village du millénaire LOUGA
- Village de DAKHAR MBAYE
- Tidjane NDAO CL associés
- Thierno KA, responsable Gandon
- Sokhna NDIAYE, résident à Dakhar Mbaye
- Sira SENE, membre Association des femmes Némaba
- Sira MANE, membre Association des femmes Némaba
- Simon DIOH, Coordinateur du projet Plate forme
- Seynabou TOP, responsable suivi-évaluation
- Seynabou DIEME, Président GERT/Thiès
- Seynabou DIATTA, membre Association des femmes Némaba
- Serge NDONG, Agent pêche
- Sana SARR, Président Comité villageois RNC, Missirah
- Ramata NIANH, Noto
- PLATEFORME KAOLACK
- Penda SOW, trésorière adjointe comité gestion pêche
- Pascal DIOUF, Responsable administratif et financier
- Pape DIOP, Gérant mutuel
- Papa Meïssa DIOP, Responsable Job. Communautaire
- Papa DIENG Noto
- Ousmane KA, Coordinateur du PRP, Ministère de la Famille
- Ousmane GASSAMA, résident à Dakhar Mbaye
- Ousmane BA, Producteur
- Oumou SECK, charcuterie St-Louis
- Oumou Khairy NIANH, Responsable santé de la reproduction PVM
- Oumar WADE, PADEL Louga
- Oumar LO, Village de Diaminar Layène

- Ntba Saumano, coordonnatrice Projet BIT-FIDA, Responsable Suivi/Evaluation
- NDioba SARR, Noto
- Ndéné SARR, SG du comité villageois de gestion de la région communautaire
- Nabou FALL, Président Koutal
- Moustapha DIOP, Responsable Régional action sociale
- Moustapha Bougouma DIARRA, Assistant de recherche
- Moussa WADE, animateur polyvalent
- Mor WADE, résident à Dakhar Mbaye
- Mor WADE N° 3, résident à Dakhar Mbaye
- Mor LO, responsable secteur rural
- Mme Rokhaya SENE, Directrice générale Plan
- MBene GADIO Noto
- MBaye SAMB, Chargé de programme du Projet de Plate Forme
- MBaye Faty NDIAYE, coordonnateur agriculture PVM
- MBaye DEM, Chef village Noto
- Mbar KA Noto
- Mati BA, résident à Dakhar Mbaye
- Massata DIATTA, membre Association des femmes Némaba
- Massamba SENE, Coordinateur SANTE PVM
- Marème LO – GPF, Village de Diaminar Layène
- MAMADU-DIA-Suivi/Evaluation
- Malick LO, Village de Diaminar Layène
- Malang KIDIERA, Chef, Inspecteur régional ILP PROGERT
- Malamine SANE, Chef du sous secteur EXF
- Maimouna SARR, membre Association des femmes Némaba
- Madiouf DAN, Noto
- Mabouna DIAGNE, membre C. Rural
- Lamine-NDIAYE-Projet Risques et catastrophes Naturels
- Lamine NDIAYE, Gérant mutuelle Delta du Saloum
- Lamine CISSE, Chargé de programme au PROGERT
- Laba TOURE, PNUD, Service privé
- Khaly DIAGNE, coordonnateur volet Eau-Assainissement – Infrastructure
- Khady SARR, membre Association des femmes Némaba

- Khady GADIO Noto
- Kalidou DIA, Pépénieriste, Darou Khoudos
- Isma NGOM Noto
- Ibrahima SECK, Responsable administratif et financier
- Ibrahima SECK, PALAC
- Ibrahima SARR, Pdt association des écologistes du Wioubatu
- Ibrahima DIA, Président CV Darou Khoudos
- Ibra NDIAYE, résident à Dakhar Mbaye
- Gora SENE, assistant, action sociale
- GANDON
- Fatou SENGHOR, membre Association des femmes Némaba
- Fatou NIASS Noto
- Fatou NDONG, membre Association des femmes Némaba
- Fatou MANE, membre Association des femmes Némaba
- Fatou KANDJ, résident à Dakhar Mbaye
- Fatou DIOUF (Tigo), membre Association des femmes Némaba
- Fatiy Diouma LO, Village de Diaminar Layène
- El Hadji Sanoussa SENGHOR, Chef de village Missirah
- Doudou SENGHOR, ECOGARDE
- Djiby COULIBALY, ONUDI/PDR
- Djiby CISSE, responsable formation
- Diogué SENGHOR, membre Association des femmes Némaba
- DIALLO, Chef village Noto
- Dappousse GOMIS/GEBA/T/GIE Insertion
- Daouda DIOP, C.Village Diaminar layène
- Cissé DIAME, Président Comité intervillageois RNC, Delta
- Ciré Kane, membre du GIE Insertion
- Cheikh SYLLA, menuisier métallique
- Cheikh SENGHOR, Président des ECOGARDS du Parc National du Delta Saloum
- Cheikh Guèye, ARD Louga
- Bity LO, Noto
- Birahim SOW, Président cadre rural de concertation des organisations des Producteurs de Keur Momar SARR
- Binta MANE, membre Association des femmes Némaba

- Bakary SIGNATE, Coordinateur de la Cellule d'Appui aux Projets (CAP)
- Babou WENE, Inspecteur Thiès
- Babacar DIOP, Président CIV
- Anta SARR Noto
- Ami NDIAYE, membre Association des femmes Némaba
- Ami DIOUF, membre Association des femmes Némaba
- Amet Aly SOW, Président Unité Pastorale CLCOP,
- Ambassadeur NDIAYE, CNAMS, Coordinateur
- Amadou SALL, coordonnateur Education PVM
- Amadou DIA, ECOGARDE Darou Khoudos
- Amadou Carter CAMARA, responsable technique
- Amadou Ba, Responsable PGIES, Sokone
- Aliou KANDJI, Cluster Manager PVM,
- Aliou KA, Président comité gestion Pêche
- Alimatou MANE, membre Association des femmes Némaba
- Aïssatoui SIDIBE, charcuterie St-Louis
- Aimé AONON, PNUD, Administrateur de Programme Volontariat
- Adama KANE, Assistant de recherche
- Aby DIOUF, membre Association des femmes Némaba
- Ablaye WADE, résident à Dakhar Mbaye
- Abdourahmane DIOP, ECOGAR Ndiakhène
- Abdoulaye FAYE, secrétaire Némaba
- Abdoulaye Djiby SAMBOU, Service régional de DC, Ministère Famille
- Abdou Wahab BA, PNUD, Administrateur de Programme Gouvernance
- Abdou Aziz SOW, conseiller Darou Khoudos