



4087 1811
PNUD
PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT

FENU
FONDS D'EQUIPEMENT DES
NATIONS UNIES

UNOPS
BUREAU DES SERVICES D'APPUI
AUX PROJETS DES NATIONS UNIES

RAPPORT ANNUEL

2002

PERSPECTIVES

2003

Mars 2003

SOMMAIRE

PROPOS LIMINAIRE

PREMIERE PARTIE : LE FONCTIONNEMENT INTERNE DU PROGRAMME

- 1.1. Une réorganisation interne à la mesure des ambitions liées à l'extension du PADMIR**
- 1.2. Réunions de coordination tournantes : des moments d'échange, de dialogue et de prise de décision**
- 1.3. Systématisation des rapports d'activités et de mission.**
- 1.4. Un suivi régulier et une participation plus effective de la DCL et des membres du Comité de Pilotage aux activités du PADMIR**
- 1.5. Renforcement des équipes (Coordination Nationale et terrain) et de leurs capacités**
 - 1.5.1. le recrutement de personnel complémentaire*
 - 1.5.2. Le renforcement des capacités du personnel*
- 1.6. Management et gestion plus rapprochée des ressources humaines**
- 1.7. Les avancées connues dans la mise en œuvre du Programme**

SECONDE PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE DES DEUX COMPOSANTES DU PROGRAMME : IMPACT DES RESULTATS OBTENUS ET DIFFICULTES RENCONTREES

2.1. Les actions mises en œuvre dans la Composante A

- 2.1.1. La mise en œuvre des PIL*
- 2.1.2. la mise en place des cadres de concertation (les CVD et CIVD)*
- 2.1.3. l'élaboration des PLD de la zone d'extension*
- 2.1.5. le renforcement des capacités des élus et autres acteurs locaux*
- 2.1.6. le démarrage des activités liées au sous-projet Ecoloc/Kébémér*

2.2. Les actions mises en œuvre dans la Composante B

- 2.2.1. L'institutionnalisation de la Procédure de Planification Participative Locale*

2.2.2. *La Stratégie de Communication du PADMIR*

2.2.3. *L'étude sur le secrétariat technique*

2.2.4. *L'étude sur le FECL*

2.2.5. *L'initiative PPTE*

2.2.6. *L'appui conseil aux autorités chargées de la décentralisation*

2.3. L'impact des résultats sur la dynamique de développement local

2.4 Les difficultés liées à l'exécution du Programme

TROISIEME PARTIE : LES PARTENARIATS

3.1. La Direction de l'Expansion Rurale

3.2. Le Trésor

3.3. Le PSIDEL

3.4. Le Luxembourg

3.5. Le PNIR

QUATRIEME PARTIE : LES PERSPECTIVES

4.1. Pour la Composante A

4.2. Pour la Composante B

4.3. Les enjeux de développement local liés à l'évolution du PADMIR

4.3.1. *L'enjeu de la Dotation Indicative Forfaitaire ;*

4.3.2. *L'enjeu de la participation locale au financement des investissements.*

4.3.3. *L'enjeu du développement économique local*

4.3.4. *L'enjeu de la mobilisation sociale autour des stratégies de développement local*

4.3.5. *L'enjeu du suivi-évaluation*

PROPOS LIMINAIRE

L'évolution du PADMIR, au cours de l'année 2002 a été marquée par plusieurs événements dont le déroulement n'a pas manqué d'avoir des incidences sur les dynamiques de développement local engagées à Kébémér et à Kaffrine.

Au plan interne, à la suite des multiples départs enregistrés par le Programme, aussi bien au niveau national que dans les UAT, l'équipe a débuté l'année avec un personnel réduit. Sur le même registre des départs, celui du coordonnateur national intervenu fin décembre 2001 a plongé les équipes dans une longue période de réorganisation.

Le PADMIR, en dépit de ces difficultés et de certaines contraintes liées à son démarrage et son fonctionnement au cours de la période 2000 - 2001, a pu mettre en œuvre diverses activités qui concernent les deux composantes A et B.

Entre le mois de mars et décembre 2002, période qui coïncide avec la prise en main du programme, par une nouvelle équipe, l'essentiel des dossiers, qui font le programme, ont été abordés.

Certains ont connu un niveau d'exécution avancé et s'acheminent vers une phase terminale, d'autres sont en début d'exécution, d'autres enfin attendent un début de mise en œuvre avec l'année qui commence.

Le PADMIR a également connu des améliorations dans son management avec un fonctionnement interne dont la visibilité se matérialise à travers une série d'activités.

L'année 2002 a aussi été marquée par un certain dynamisme dans la mise en œuvre de collaborations avec d'autres partenaires notamment, la coopération luxembourgeoise, le PSIDEL, le PNIR avec qui nous avons cheminé pour bien des dossiers en dépit de la non signature du protocole entre les deux programmes.

Signalons, par ailleurs, la réalisation de notes contributives destinées, d'une part, à améliorer la mise en œuvre du programme et, d'autre part, à lui assurer une meilleure lisibilité :

- Le document de travail, sous forme de note d'orientation stratégique du programme, élaboré par la Coordination Nationale, au premier trimestre de l'année ;
- L'étude sur les contreparties et les capacités contributives des CR réalisée par l'UAT de Kébémér ;
- L'étude sur la DIF réalisée par l'UAT de Kébémér ;
- L'étude sur la mise en œuvre des AGR réalisée par l'UAT de Kaffrine.

Ce présent rapport tente de poser le bilan de l'année qui vient de s'achever et de dégager les perspectives pour l'année qui commence.

Faut-il le signaler, 2002, a été marquée par un contexte national particulier avec :

- l'avènement des délégations spéciales ;
- les élections locales de mai 2002 dont les équipes, renouvelées à plus de 90 %, n'ont été installées qu'au mois de juin ;
- une faible production agricole à l'échelle nationale avec des répercussions sur le pouvoir d'achat des populations rurales, allant jusqu'à occasionner des fuites de production vers les pays limitrophes qui offraient de meilleurs prix au producteur ;
- le monde rural en proie à des difficultés majeures, a connu, paradoxalement, un déficit pluviométrique au moment où des pluies de « égg » dites pluies hors saison faisaient des ravages dans beaucoup de zones agricoles du pays. Ainsi, au plan de l'environnement agricole, l'année dernière a-t-elle été celle des incertitudes pour le monde rural avec :
 - o une mauvaise campagne de commercialisation de l'arachide caractérisée par le désengagement de l'état de cette filière et sa prise en charge par les opérateurs privés et ;
 - o un hivernage marqué par des pauses importantes entraînant une chute de production considérable aussi bien pour l'arachide que pour les céréales.

Cette double situation s'est traduite par une paupérisation du monde rural qui aura des impacts négatifs sur : i) le niveau de participation des populations au financement du développement local notamment à travers le paiement de la taxe rurale et ii) la participation des Organisations Communautaires de base au financement des activités génératrices de revenus ;

L'extension du PADMIR aux autres Arrondissements des deux départements¹ s'est réalisée dans ce contexte pour le moins difficile. C'est pourquoi, d'importantes initiatives ont été prises :

- le Représentant Résident du PNUD, dans le souci de faire bénéficier notre zone d'intervention, du FDL mis en place par le FENU, a saisi le Ministère chargé des collectivités locales, dans le sens d'aider les CR à assurer leur participation au financement des investissements publics ;
- les autorités administratives centrales se sont engagées à accompagner l'effort de mobilisation des ressources budgétaires locales, par la sensibilisation mais également par une ponction importante sur le FECL au profit des CR de la zone d'intervention du programme. Un engagement a été pris pour une enveloppe de 112 millions de francs Cfa pour les 28 CR de la phase d'extension, après l'octroi de fonds à hauteur de 27 millions pour les 09 communautés rurales de la phase pilote ;
- les autorités administratives locales et les services déconcentrés de l'Etat, notamment les CERP et le Trésor, se sont engagés à travers une participation effective aux activités de recouvrement de la taxe rurale et d'autres impôts locaux qui nécessitent leur intervention ;

¹ Après la phase pilote à Ndande et Nganda, l'extension a été réalisée dans les Arrondissements de Sagatta et Darou Mousty, à Kébémér ; dans les Arrondissements de Malem Hoddar, Mbirkelane et Maka Yop à Kaffrine

- le FENU, lors de sa mission de suivi du programme, en octobre 2002, a marqué son accord suite à la proposition de répartition du FDL faite par l'équipe de projet, ceci pour assurer, à toutes les CR de la zone d'intervention du PADMIR, un niveau d'investissement qui se situe, en moyenne, autour de 25 millions par an et par CR, pour la période 2003 – 2005 ;
- parallèlement à la mise en œuvre de la phase d'extension, le FENU a consenti à améliorer très sensiblement l'effort d'investissement du Programme qui est passé de 40 millions, en 2001 (enveloppe exécutée en 2002) à 150 millions en 2002, ce qui correspond à des dépenses d'investissement cumulées de 190 millions, soit, en moyenne, 21 millions par CR, dans la zone pilote de NDANDE et de NGANDA.

PREMIERE PARTIE : LE FONCTIONNEMENT INTERNE DU PROGRAMME

1.7. Une réorganisation interne à la mesure des ambitions liées à l'extension du PADMIR

Après les départs des deux planificateurs coordonnateurs des UAT et le recrutement de personnels complémentaires composés de socio-économistes, de techniciens BTP, et d'un animateur VNU, les équipes, par UAT, se présentent de la façon suivante :

- Un ingénieur coordonnateur ;
- Une socio-économiste chargée du volet AGR et GRN ;
- Un comptable chargé du suivi des opérations du FDL ;
- Un secrétaire technique chargé d'appui conseil aux conseils ruraux en matière d'organisation financière et administrative ;
- Deux VNU spécialistes en animation, interfaces entre les populations et le reste de l'équipe et les autres partenaires locaux ;
- Une assistante de direction
- Un chauffeur
- Deux gardiens-messagers.

Au niveau national, le Coordonnateur est assisté par une Secrétaire de Direction et un Chauffeur².

1.8. Réunions de coordination tournantes : des moments d'échange, de dialogue et de prise de décision

En dehors de la période d'élaboration des PLD (novembre– décembre), au cours de laquelle les équipes de terrain étaient fortement mobilisées, les réunions de coordination mensuelles ont été tenues systématiquement. Ces rencontres, organisées de façon tournante, à Dakar, à Kébémér et à Kaffrine, ont été des moments d'échanges, de dialogue et de prise de décision pour l'essentiel des questions liées aux activités du programme.

Chaque réunion a fait l'objet d'un rapport qui rend compte des activités de chaque UAT et de la Coordination Nationale, mais également des activités connexes auxquelles les équipes ont pris part et qui ont des répercussions sur la vie du programme.

1.9. Systématisation des rapports d'activités et de mission.

Une action qui a fait l'objet d'une systématisation, dès le début, a été l'élaboration des rapports d'activités et de mission, pour permettre aux autorités et responsables de l'Etat, du PNUD/FENU, d'être régulièrement informés des activités du programme.

A cet effet, le Comité de pilotage, par le biais de la DCL qui assure la présidence dudit Comité, a reçu ces différents rapports pour lesquels des avis et des observations nous ont été très souvent transmis pour être pris en compte dans la mise en œuvre des actions.

² le recrutement d'un comptable est en cours. Sa prise de service pourrait intervenir dans le courant du premier trimestre 2003.

1.10. Un suivi régulier et une participation plus effective de la DCL et des membres du Comité de Pilotage aux activités du PADMIR

La Direction des Collectivités Locales, en raison de ses fonctions au sein du Comité de pilotage du programme, a été, au cours de l'année, étroitement associée aux activités du programme. Mieux, elle a assuré, pour bon nombre de ses activités, le leadership. Nous pouvons citer, à titre d'illustration :

- l'organisation des entretiens dans le cadre du recrutement des secrétaires communautaires dans la zone d'intervention du programme ;
- les ateliers de lancement des PLD organisés dans les régions de Louga et de Kaolack et dans les départements de Kébémér et de Kaffrine ;
- les sessions de dépouillement des offres pour :
 - o l'élaboration des PLD de la zone d'extension ;
 - o l'organisation de sessions de formation pour les élus de la zone d'intervention du programme ;
 - o l'étude du plan de communication du programme ;
 - o l'organisation des entretiens pour le recrutement du personnel complémentaire des UAT (techniciens supérieurs et socioéconomistes)

Dans cette même dynamique de collaboration, les membres du Comité de Pilotage sont informés en permanence et sont associés aux principales activités du programme.

1.11. Renforcement des équipes (Coordination Nationale et terrain) et de leurs capacités

1.5.1. le recrutement de personnel complémentaire

L'équipe du PADMIR a connu un renforcement par le recrutement de divers profils :

- deux socioéconomistes ;
- deux techniciens supérieurs ;
- un VNU animateur pour l'UAT de Kaffrine.

A travers ces recrutements, le PADMIR a voulu donner un sens à ses ambitions avec l'extension de ses activités à l'ensemble des territoires des deux départements.

En effet, pour l'année 2002, il s'agissait, pour le programme, non seulement de poursuivre les actions engagées dans les deux zones pilotes de NDANDE et de NGANDA, mais il fallait aussi couvrir les autres arrondissements des deux départements.

Par ailleurs, les volets, jusqu'ici non couverts par l'intervention du programme et pourtant bien prévus dans la répartition du FDL, devaient démarrer. Il s'agit notamment des Activités Génératrices de Revenus et celles liées à la gestion des ressources naturelles.

Mais au delà des activités sectorielles, le programme a voulu se doter de ressources humaines à profil technique pointu (des techniciens supérieurs en BTP) mais aussi des socioéconomistes

qui apportent une réflexion d'ensemble sur les différentes composantes de terrain du programme à partir d'une vision économique du développement local

1.5.2. Le renforcement des capacités du personnel

➤ *Au niveau national*

Au premier semestre de l'année, le PADMIR, à l'instar des autres programmes d'appui à la décentralisation, s'est doté de deux logiciels, l'un destiné à la comptabilité analytique (Tom pro), l'autre au suivi-évaluation (Tec pro). Pour assurer leur internalisation par le personnel, l'opérateur Synergies Consulting, choisi pour la fourniture des deux logiciels, a assuré la formation des agents. Ainsi, deux sessions ont été organisées

- l'une destinée aux comptables et assistantes du programme (formation en tom pro) ;
- l'autre destinée aux chefs d'UAT (formation en tec pro).

Quant aux socio-économistes, ils ont participé, du 25 au 29 novembre, à un atelier de formation organisé par le FENU sur les principes et pratiques de la Micro finance,

- *Au niveau sous-régional*, l'équipe de projet, constituée par le Chargé de Programme, le Coordonnateur National et les deux chefs d'UAT, a pris part à la session de formation organisée par le FENU, du 1^{er} au 06 juillet à Ouagadougou, sur le système de suivi-évaluation dénommé « MIS » qui signifie « Management Information System ». L'atelier a enregistré la participation de quarante et un (41) représentants des pays ci-après : Benin, Burkina FASO, Burundi, Guinée Conakry, Madagascar, Mali, Niger, Sénégal, Togo.

1.12. Management et gestion plus rapprochée des ressources humaines

Durant l'année qui s'est écoulée, la Coordination Nationale du PADMIR comme les coordinations départementales ont privilégié une gestion plus rapprochée des ressources humaines qui signifie :

- meilleure circulation de l'information, donc amélioration de la communication interne ;
- tenue régulière des réunions de coordination pour faire le point sur tous les dossiers du programme ;
- partage de la vision et des stratégies du programme ;
- diligence dans la prise en charge des besoins spécifiques du personnel (formation, congé, absence ponctuelle pour des raisons diverses, missions etc.) ;
- amélioration de la participation des membres de l'équipe à des activités extérieures au programme pour favoriser les contacts et les échanges avec d'autres programmes similaires ;
- la supervision laisse la place à la coordination/concertation entre le niveau national et les UAT ;
- une plus grande responsabilisation des équipes de terrain pour l'élaboration de dossiers spécifiques (étude sur les capacités contributives des CR, mise en œuvre des AGR etc.
- renforcement du dialogue interne et meilleure capacité d'écoute entre responsables et agents de terrain

1.7. Les avancées connues dans la mise en œuvre du Programme

- une vision d'ensemble se dégage entre les responsables du programme ;
- une administration centrale et locale plus à l'écoute du programme ;
- un leadership des UAT en matière d'approche de développement local s'affirme progressivement notamment à travers l'élaboration des PLD et la démarche Ecoloc autour desquels les interventions futures des autres partenaires vont se structurer ;
- une concertation plus régulière et constante entre les responsables du programme sur des dossiers spécifiques mais également sur des éléments de stratégie de développement qui peuvent influencer positivement ou négativement la bonne marche du programme ;
- l'UAT de Kébémér confirme ses bonnes dispositions de départ ;
- l'UAT de Kaffrine, non seulement se réorganise, mais elle devient un point de convergence vers une stratégie locale de développement à l'échelle du département. Ce positionnement se confirmera après l'élaboration des PLD. A ce sujet, le programme travaille à un transfert de ce leadership vers les autorités locales. Un arrêté, portant mise en place d'un forum des partenaires, sera proposé au préfet.
- Une réflexion est engagée, avec les UAT, sur la participation locale au financement des investissements et elle a abouti à des initiatives :
 - Organisation de rencontres régulières avec les présidents de conseils ruraux ;
 - Etablissement de listes des ressortissants et recensement des émigrés des communautés rurales installés à Dakar, dans d'autres régions du pays ou à l'étranger et dont les contributions seront demandées pour prendre en charge les PIL de ces CR ;

SECONDE PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE DES DEUX COMPOSANTES DU PROGRAMME , L'IMPACT DES RESULTATS ET LES DIFFICULTES RENCONTREES

Le PADMIR est mis en œuvre à travers deux composantes qui se déclinent en divers dossiers pilotés, de façon concomitante, à l'échelle locale et nationale

- A l'échelle locale, nous avons la Composante A, comprend les dossiers ci-après :
 - Les PLD et la mise en œuvre des PIL de la zone pilote ;
 - Le renforcement des capacités des élus et acteurs locaux;
 - L'appui à la maîtrise d'ouvrage locale ;
 - Le sous-projet « Ecoloc » (spécifique à Kébémér).

Sur l'ensemble des sites d'intervention du PADMIR, les actions mises en œuvre ont essentiellement porté sur :

- la mise en œuvre des PIL de la zone pilote ;
 - la mise en place des cadres de concertation (les CVD et CIVD) ;
 - l'élaboration des PLD de la zone d'extension ;
 - le renforcement des capacités des élus et autres acteurs de la décentralisation et, plus spécifiquement ;
 - le démarrage des activités liées au sous-projet Ecoloc à Kébémér
- A l'échelle nationale, nous avons la Composante B, dite composante nationale qui comprend les dossiers ci-après :
 - La Communication ;
 - L'étude sur le secrétariat technique ;
 - L'étude sur le FECL ;
 - L'initiative PPTE ;
 - L'appui conseil aux autorités chargées de la décentralisation

2.1. Les actions mises en œuvre dans la Composante A

2.1.1. La mise en œuvre des PIL

Les neuf (09) communautés rurales des arrondissements de Ndande (05) et de Nganda (04) ont été dotées, chacune à l'issue de la phase pilote, en 2001, d'un plan local de développement (PLD) et d'un plan d'investissement local (PIL). Malgré les changements institutionnels, avec l'avènement des délégations spéciales, le PADMIR s'est distingué par son engagement en faveur d'un maintien de son intervention au moment où d'autres partenaires suspendaient leurs activités en direction des collectivités. A Kébémér comme à Kaffrine, les UAT ont collaboré étroitement avec les délégations spéciales, dès leur installation, pour mettre en œuvre un programme d'investissement prioritaire, en vue de répondre aux attentes pressantes des populations qui venaient de boucler un long exercice de planification participative locale. Il s'est agi, ainsi, de concrétiser les actions des PIL, qui étaient déjà identifiées par les populations, à travers plusieurs étapes :

Ainsi, l'année 2002 devait - elle être consacrée pleinement à la réalisation d'actions prioritaires en matière d'infrastructures publiques de base, d'activités génératrices de revenus³

- **A Kaffrine**, le compte du trésor a été approvisionné à deux reprises mais avec des retards importants entre la date de notification par le PNUD et la mise en place effective des fonds au niveau de la perception départementale du trésor :
 - le premier virement -d'un montant de **12.240.000 CFA** (Douze millions deux cent quarante mille) - dont la notification a été reçue le 24 Mai 2002 et la mise en place le 19 Juillet 2002, a permis la réalisation du Programme Minimum initié avec les délégations spéciales
 - la deuxième alimentation, d'un montant de **93.617.600 CFA** (quatre vingt treize millions six cent dix sept mille six cents) dont l'appel de fonds a été fait en Juillet 2002, la notification le 19 Septembre 2002 et la mise en place le 18 Décembre 2002, a permis de démarrer le programme complémentaire juste avant la fin de l'année.

La mise en place de ces fonds d'un montant total de **105.857.600 CFA** (cent cinq millions huit cent cinquante sept six cents) et la mobilisation de la contrepartie locale d'un montant de **11.761.956 CFA** (onze millions sept cent soixante mille neuf cent cinquante six) ont permis de dimensionner les PIL au niveau de la zone pilote avec une enveloppe globale de **117.619556 CFA** (cent dix sept millions six cents dix neuf cents cinquante six).

Sur ce montant, environ **57.657.191 CFA** (cinquante sept millions six cent cinquante sept cent quatre vingt onze) ont été effectivement engagés par les conseils ruraux, soit un taux d'exécution du PIL de **49 %** avec des décomptes restant à payer de l'ordre de **32. 579.202 CFA (28%)** et un reliquat disponible pour 2003 de **27. 383.162 CFA** (vingt sept millions trois cents quatre vingt trois cent soixante deux) soit **23%**

- **A Kébémér**, 9 salles de classes ont été réceptionnés et mis en service. Des actions d'encadrement des comités de gestion sont entreprises par l'UAT, en rapport avec l'Inspection départementale de l'éducation, pour leur permettre d'en assurer l'entretien et la maintenance. Ces ouvrages ont été réalisés à partir de deux transferts de fonds :
 - **En juillet**, un premier montant de **27 993 000 FCFA** destiné au financement d'un programme prioritaire de 9 salles de classes qui devait être réalisé en 2001 ;
 - **En décembre**, un second montant de **57 804 956 FCA** pour la réalisation d'infrastructures (sanitaires, scolaires et hydrauliques) et le financement d'activités génératrices de revenus.

Ainsi, dans ce département, un montant global de **85 797 956 FCFA** a été transféré, dont **25 144 627 FCA** représentent les paiements effectués au **31 décembre 2002**, soit un niveau d'exécution de **29 %**

³ Les secteurs ayant bénéficié des financements du programme concernent : la santé, l'éducation, l'appui institutionnel, la promotion de la femme, l'hydraulique rurale, la promotion de la jeunesse et la préservation de l'environnement

- **La passation des marchés.** Avec les délégations spéciales puis avec les nouvelles équipes issues des élections locales de mai 2002, Plusieurs opérations de passation des marchés ont été conduites. Avec les commissions des marchés mises en place dans les communautés rurales, des consultations restreintes ont été effectuées pour la réalisation des investissements.

La particularité de ces opérations réside dans le fait qu'elles constituent une première pour les différentes communautés rurales concernées, mais également du fait de la participation d'acteurs variés, devenus ainsi partisans d'une gestion transparente des affaires locales. Il s'agit :

- des membres de droit de la commission des marchés du conseil rural (trois élus et un représentant du trésor) ;
- des membres consultatifs (représentants du CERP, de la DRDR et de l'UAT PADMIR) pour l'expertise technique;
- des observateurs (représentants des CVD bénéficiaires) pour la transparence.

Pour une bonne conduite des opérations, les UAT ont apporté leur expertise dans la constitution des différents dossiers techniques.

➤ **Le Suivi des travaux**

A la suite de la sélection des entrepreneurs, intervenue les actions suivantes ont été engagées :

- Reconnaissance des sites devant abriter les nouvelles infrastructures avec les membres de la commission domaniale, les responsables du CVD, les notables les chefs de villages bénéficiaires et les services techniques pour prévenir les litiges fonciers éventuels ;
- Visite régulière de chantiers avec les services techniques compétents ;
- Mise en place de comités de gestion des infrastructures ;
- Suivi des paiements des décomptes certifiés au préalable par l'UAT et le service technique compétent en l'occurrence la DRDR ;
- Réception des ouvrages avec la commission de réception de chaque conseil rural en présence des membres du bureau du CVD bénéficiaires et du comité de gestion ;

➤ **Les difficultés liées à la mise en œuvre des PIL.**

De manière générale, la faiblesse relative du niveau d'exécution des PIL est liée principalement à trois facteurs :

- le retard accusé par le transfert des fonds du niveau central vers les perceptions départementales du Trésor. Il faut signaler que le premier virement autorisé par le FENU, en octobre 2001, n'est arrivé à destination, c'est-à-dire à Kébémér et Kaffrine, qu'en juillet 2002
- la lourdeur des procédures de décaissements (engagements) pour les PCR dont la plupart sont à leur premier mandat et n'ont pas encore une bonne maîtrise des procédures ;

- le défaut de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage en l'absence des Techniciens Supérieurs en Génie Civil dans l'équipe des UAT qui ont finalement été recrutés en juillet 2002.

2.1.2. la mise en place des cadres de concertation (les CVD et CIVD)

Parallèlement au démarrage des activités liées à l'exécution des PIL, le PADMIR a engagé la mise en place des CVD et des CIVD dans les zones d'extension. Ainsi, à Kaffrine, des tournées de suivi et d'appui en vue de la mise en place de 78 CVD et 12 CIVD, au niveau des différentes communautés rurales ciblées par le programme, ont été organisées. A Kébémér, l'UAT a aussi procédé à la mise en place des CVD à l'échelle de chaque terroir lors d'une assemblée générale constitutive tenue au niveau du village centre polarisateur et des CIVD à l'échelle de chaque communauté rurale par la tenue d'une réunion constitutive regroupant les représentants des différents CVD ;

2.1.3. l'élaboration des PLD de la zone d'extension

Durant l'année 2002, l'une des activités majeures du PADMIR a été l'élaboration des PLD dans la zone d'extension. En dépit des difficultés liées aux procédures d'approbation du budget global⁴ et de l'étendue de la zone d'extension (23 communautés rurales), le Programme a pu réaliser la performance de doter ces 23 CR de plans locaux de développement et de PIL.

En dépit des retards accusés dans le démarrage des activités liées à la zone d'extension, la procédure de planification, engagée au mois de Mai, avec l'appui des autorités locales, des CERP et des autres services techniques déconcentrés, a connu des avancées significatives. En décembre 2002, les pré-zonages, les zonages, les situations de référence et les diagnostics participatifs ont été réalisés. La structuration du milieu, par la mise en place des CVD et CIVD, a permis d'entreprendre immédiatement l'élaboration des PLD avec l'appui des cinq opérateurs sélectionnés à cet effet. Cette procédure a suivi, pour l'essentiel, le guide méthodologique sur la planification locale qui a fait l'objet d'une restitution au cours des ateliers régionaux et départementaux de lancement des PLD organisés avec la participation de membres du Comité national de pilotage du Programme

2.1.4. le renforcement des capacités des élus et autres acteurs de la décentralisation

D'une manière générale, l'année 2002 n'a pas connu des actions significatives en matière de formation des élus et autres acteurs de la décentralisation. Cette faible performance s'explique notamment par l'intensité des activités liées à l'extension du PADMIR dans les autres Arrondissements des deux départements au moment où les équipes politiques locales se mettaient en place

⁴ Le budget qui a permis d'élaborer les 23 PLD a dû nécessiter une révision budgétaire du FENU et une autorisation de dépenses de l'UNOPS pour prendre en charge l'ensemble des activités liées à la procédure de planification dans la zone d'extension. Le budget initial de 110.000 dollars a été réajusté en hausse et porté à 132.000 dollars

Néanmoins, au niveau des partenaires de terrain, les chefs de CERP ont eu à bénéficier d'une mise à niveau par rapport au processus de PPL alors que les comptables du trésor ont été brièvement formés sur les procédures du FDL.

En outre, les sessions budgétaires 2002, à Kébémér, par exemple, ont été transformées, finalement, en atelier de formation pour les membres des délégations spéciales qui, pour la plupart, n'avaient pas d'expérience en matière d'élaboration de budget. L'appui de l'UAT a été très déterminant et s'est traduit par :

- Une formation des membres des délégations aux principes budgétaires ;
- La mise à disposition des résultats de l'étude réalisée par l'UAT, sur l'analyse financière des budgets des années antérieures sur les cinq communautés rurales concernées ;
- La programmation d'investissements prioritaires sur la base des PIL et PLD.

Les secrétaires communautaires ont aussi bénéficié de l'appui du Programme avec d'importantes actions initiées par l'UAT de Kébémér sous forme de séjours dans les différents services départementaux qui interviennent directement dans l'exécution du Programme. Ces séjours, dans ces différents services, ont permis de conduire les activités essentielles du cabinet du PCR, à savoir : l'Etat civil, le suivi des opérations financières et la préparation du budget.

2.1.7. le démarrage des activités liées au sous-projet Ecoloc à Kébémér

Le sous-projet se décline en plusieurs composantes :

- **une étude Ecoloc** qui consiste à améliorer la connaissance de l'économie locale par l'établissement d'une matrice économique du milieu qui en fait ressortir les points forts et les faiblesses. En plus de permettre de déterminer le PIB local, cette matrice doit, à terme, devenir un outil d'aide à la prise de décision pour les autorités publiques locales ;

l'appui à la structuration de l'investissement ;

- **la création d'un centre incubateur d'entreprises** qui accueille les entrepreneurs travaillant dans le secteur de la transformation afin de stimuler l'investissement local.

Une première mission du PDM, dans le courant du mois de juin 2002, a permis de valider les termes de référence de l'étude Ecoloc. Une cérémonie de lancement officiel du sous projet a été organisée, d'abord à Dakar en présence des autorités en charge de la décentralisation, du PNUD et du Luxembourg. Ensuite, sur le terrain, à Kébémér, une autre cérémonie présidée par les autorités administratives locales a été organisée, en présence des élus du département pour consacrer définitivement le démarrage du projet. Le contrat, avec le PNUD, vient d'être finalisé et les travaux sur l'étude vont démarrer en février.

Les difficultés rencontrées dans la signature du contrat de délégation de maîtrise d'ouvrage ont retardé le démarrage de l'étude. Néanmoins, quelques actions ont été menées à la suite du lancement du projet, en juin, à Kébémér :

- Elaboration du budget de l'étude et d'un Programme de Travail ;
- Réunion d'information entre le PADMIR, les autorités administratives, les élus et les services techniques sur la démarche ECOLOC ;
- Recherche documentaire sur le département de Kébémér ;
- Identification de personnes ressources locales pouvant faire partie de l'équipe de projet ;

2.2. Les actions mises en œuvre dans la Composante B

2.2.7. L'institutionnalisation de la Procédure de Planification Participative Locale

La multiplicité des approches (MARP, ZOOP...) de planification témoigne de l'impératif pour toute structure voulant harmoniser ses différentes interventions, pour les rendre beaucoup plus pertinentes, de mettre en place un canevas de référence dans lequel toutes les autres structures partenaires devront s'inscrire. En effet avec l'approche du faire-faire, impliquant l'intervention de plusieurs opérateurs, utilisant des méthodologies diverses, il est primordial de mettre en cohérence les différentes approches.

A un niveau plus global, celui des autorités chargées de la décentralisation, la volonté s'est toujours manifestée de disposer d'un cadre de référence, pour la planification participative locale.

Ainsi, le PADMIR, s'est-il attelé à faire élaborer un guide sur la Procédure de Planification Participative Locale dénommé « Guide PPPL », pour deux principales raisons :

- rationaliser ses interventions et mettre en place un cadre opératoire harmonisé et cohérent, en matière de planification locale ;
- apporter un input destiné à alimenter les réflexions sur un système national de planification participative locale

Pour réaliser ses objectifs, le PADMIR a désigné un opérateur, MS Associés, pour élaborer le Guide PPPL. Le produit, livré en juillet 2002, a inspiré la procédure de planification engagée dans les communautés rurales d'extension. Il est présentement mis à la disposition des autorités et des autres programmes d'appui aux collectivités locales dont les appréciations, sur ce travail, sont attendues.

La prochaine action du Programme est d'initier, sous l'égide des autorités, une réflexion sur la démarche commune à adopter en matière de planification locale. Le cadre de concertation que constitue le Réseau des Coordonnateurs, pourrait s'investir dans sa mise en œuvre.

Déjà différents programmes ont manifesté un réel intérêt à cette démarche de capitalisation. Il s'agit du Pro CR, du PADDEL, du PNIR et du PSIDEL.

Pour rappel, retenons que le Guide est structuré en deux grandes parties :

➤ Les séquences méthodologiques

Elles retracent les différentes étapes à suivre pour la réalisation d'un programme de planification participative. Chaque séquence est déclinée en plusieurs points que sont le but,

les outils à utiliser, les modalités d'exécution, les acteurs, et le planning de l'étape exprimée en nombre de jours nécessaires pour faire le travail. Il reste entendu que les diverses étapes de la planification ne se suivent pas toutes dans un ordre chronologique certaines peuvent se faire concomitamment.

➤ *Les supports didactiques*

Ils proposent des modèles de fiches, d'itinéraires et ou encore de règlements pour avoir des canevas de mise en forme de certains résultats.

D'autre part, à titre de rappel, des listes sur les outils pouvant être utilisés et des listes sur les procédures ou partenaires potentiels, sont précisés.

2.2.8. La Stratégie de Communication du PADMIR

La Communication, dans le contexte actuel d'un développement qui se veut concerté et négocié, doit être perçue, par les populations, les organisations villageoises, les partenaires, bref, par tous les acteurs, comme un enjeu majeur et incontournable. Il s'avère donc nécessaire, voire indispensable d'accompagner l'approche de développement du programme ainsi que toute autre initiative locale de bonne gouvernance par des stratégies, dans un plan de communication dont la non mise en œuvre, par le PADMIR au cours des années passées, a beaucoup gêné sa visibilité. C'est pourquoi, en 2002, l'une des priorités des responsables du Programme était de doter celui-ci d'un plan de communication dont l'objectif est de :

- 1) positionner le PADMIR comme programme d'innovation majeure à l'avènement d'un citoyen formé, éduqué, acteur d'une démocratie et d'un développement participatif ;
- 2) articuler l'action du programme autour des valeurs stratégiques de bonne gouvernance, de dialogue et de transparence.

L'élaboration de cette stratégie de communication a été confiée à un opérateur, le Cabinet Bureau Panafricain de Communication « BPC ». *Voir en annexe, les missions confiées à l'opérateur ainsi que les principales conclusions de son étude*

2.2.9. L'étude sur le secrétariat technique

Le processus de renforcement de la décentralisation est suivi avec intérêt par la Communauté Internationale qui n'a pas manqué d'en apprécier le potentiel pour l'amélioration de la Gouvernance locale et la création d'une assiette institutionnelle plus équitable et efficace pour le développement durable du pays. Plusieurs bailleurs de fonds ont, par conséquent, reconnu dans la décentralisation, la clé institutionnelle du développement local/rural durable et se sont résolument engagés dans l'appui à apporter à ce processus.

La décentralisation est en fait considérée comme un moyen d'assurer le développement local par une participation effective des populations, à travers l'identification de leurs besoins et la mobilisation des ressources nécessaires pour satisfaire ces besoins. Elle nécessite la mise en œuvre d'instruments d'accompagnement, aptes à permettre aux différents niveaux de collectivités locales d'exercer pleinement les compétences qui leurs sont transférées.

La mise en œuvre et le financement de cette politique dans le processus actuel, comme dans la perspective des réformes qui sont envisagées, dans un avenir plus ou moins proche, doit permettre une intervention en synergie de tous les acteurs (Etat, collectivités locales, Société Civile, partenaires au développement, ...).

En effet, quelque soient les efforts et l'appui des partenaires au développement, il reste évident qu'ils ne peuvent pas remplacer une initiative gouvernementale ; cette initiative est doublement nécessaire pour :

- i) refléter la volonté du Gouvernement d'approfondir et de mettre en œuvre le processus de Décentralisation, ainsi que pour ;
- ii) coordonner et optimiser l'aide extérieure à ce processus.

Par ailleurs, l'optimisation de l'aide extérieure à la politique de décentralisation demande de la part des partenaires et des responsables nationaux de cette politique :

- une définition du domaine de l'expérimentation « en aval » ainsi qu'une volonté de se charger du pilotage et de l'évaluation systématique des initiatives dans lesquelles cette expérimentation s'articule ;
- une volonté d'élaboration ultérieure des politiques de décentralisation et de leurs instruments législatifs et réglementaires, à partir des dispositions constitutionnelles et législatives existantes, mais aussi des synthèses de l'expérimentation de terrain, d'études et recherches supplémentaires et d'un débat national approfondi et élargi sur les blocages que la mise en œuvre de la Décentralisation rencontre inévitablement sur le chemin.

Il est évident que l'initiative gouvernementale nécessaire pour assurer le type de coordination décrite ci-dessus, ne peut pas se limiter à la mise en place de «comités de pilotage» multiples, comme il en existe déjà d'ailleurs pour la plupart des programmes à financement externe.

D'autre part, il semble aussi évident que le cadre institutionnel dans lequel une telle initiative pourrait se placer est celui du « Conseil National de Développement des Collectivités Locales » (CNDCL), créé par le Décret n° 96-1118 du 27 décembre 1996, en application des dispositions de l'Article 366 de la Loi n° 96-06 du 22 mars 1996. La vocation spécifique du CNDCL est d'offrir aux plus hautes autorités de l'Etat et aux élus locaux, un cadre de rencontre, d'information et d'analyse du système sénégalaise de décentralisation.

Puisque le Législateur a déjà reconnu la nécessité d'un tel organe supérieur pour le dialogue national sur la Décentralisation avec la création, par le Gouvernement, du Conseil National de Développement des Collectivités Locales (CNDCL), il s'agit, maintenant, d'étudier les conditions dans lesquelles le CNDCL pourrait réaliser activement et pleinement sa vocation.

C'est pourquoi une étude à trois volets a été commanditée : une étude faisabilité, un système de suivi/évaluation, et une modélisation pour la gestion des informations.

Le PADMIR, pour sa part, a appuyé l'un des tris volets de l'étude relatif au système de suivi-évaluation dont le rapport a été déposé en octobre 2002. *Les principales conclusions de cette étude sont rappelées en annexe*

2.2.10. L'étude sur le FECL

L'un des instruments par lequel les autorités apportent une réponse aux besoins en investissements des collectivités locales, est constitué par le FECL. Toutefois, au regard du volume de financement et des modalités de sa répartition, le FECL ne semble pas répondre à la vision des pouvoirs publics qui veulent se donner les moyens de mettre en œuvre leur politique de décentralisation notamment envers les communautés rurales qui ont longtemps souffert des conditions d'accès au Fonds. Dans ce cadre, ils ont lancé une étude dont l'objectif est de réformer le FECL. En appui à cette volonté de l'Etat, un consortium composé de l'ADM, du PADMIR et du PNIR s'était constitué pour apporter leur soutien à la réalisation de ladite étude.

Cette étude aura connu plusieurs péripéties qui, malheureusement, ont retardé son élaboration, en dépit de la multitude de séances de travail et de la volonté de la DCL d'assurer la maîtrise d'ouvrage de ce travail.

Pour faire avancer le dossier, le Ministère chargé des collectivités locales a souhaité que l'étude sur le FECL se fasse en deux phases :

- une phase diagnostic qui permet de faire un état des lieux sur le FECL ;
- une phase consacrée à la définition des orientations et des stratégies de mise en œuvre des réformes du FECL.

La tournure prise par ce travail a fait que le PADMIR, tout en assurant sa participation au Comité de pilotage de l'étude, a indiqué qu'il lui était difficile de prendre part à la première phase de l'étude. En revanche, le Programme s'engage, à côté des autres partenaires, à intervenir dans la seconde phase de l'étude.

La complexité liée au pilotage de ce dossier a fait que le Programme n'a pu en assurer une certaine maîtrise d'où le manque de lisibilité liée aux résultats que le PNUD et le FENU pourraient en attendre

2.2.11. L'initiative PPTE

La Communauté Internationale a récemment adopté la lutte contre la pauvreté comme axe stratégique de ses interventions en appui aux pays en développement. Pour bénéficier de l'appui des partenaires au développement, chaque pays doit désormais produire un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté présenté sous forme de document de stratégie de réduction de la pauvreté. Le Sénégal vient de se doter de son DSRP qui fixe les objectifs de réduction de la pauvreté suite à un processus qui a impliqué l'ensemble des acteurs au développement. Pour atteindre le plein impact positif du DSRP, il convient d'en faire évoluer, de manière significative, les méthodes et moyens de leur conception et de leur mise en œuvre.

Cette évolution dans l'approche sera d'autant plus significative qu'elle accorde une part importante à l'approche décentralisée même si, pour le moment il n'existe pas une instrumentation adaptée pour que cette démarche se matérialise.

Pourtant, des voix s'élèvent de plus en plus pour faire jouer aux collectivités locales un rôle majeur dans la stratégie de lutte contre la pauvreté. Le récent Sommet des villes africaines, dit Africités, tenue en 2000 en Namibie, a confirmé la forte demande de participation des autorités locales africaines pour tout ce qui touche aux enjeux du développement économique et social du continent. Le Sénégal, pour plusieurs raisons, peut constituer, en Afrique de

l'Ouest, une porte d'entrée : ajustement structurel, décentralisation, existence de plusieurs programmes d'appui aux collectivités locales financés par les bailleurs de fonds dont le PNUD et le FENU à travers le PADMIR.

Pour mettre en œuvre l'initiative PPTTE, l'objectif général de l'intervention est de concevoir un mécanisme qui implique les collectivités locales sénégalaises dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de lutte contre la pauvreté.

Au cours de l'année 2002, plusieurs initiatives ont été engagées, dans le cadre de cette activité notamment :

- les séances de travail avec le Ministère chargé des collectivités locales ;
- l'élaboration des TDR de l'étude par le CTR du FENU ;
- la saisine du MEF, par le Ministère de la décentralisation en vue de faire présider le Comité de pilotage (à mettre en place) par la DCEF ;
- la préparation, par le PADMIR, d'un projet d'arrêté portant mise en place du Comité de pilotage.

2.2.12. L'appui conseil aux autorités chargées de la décentralisation

La Composante B du PADMIR comporte une dimension importante, relative à l'appui aux autorités en charge des collectivités locales. Cet appui a pris plusieurs formes :

- l'accompagnement dans l'élaboration de Termes de Référence d'études inscrites dans la composante B du Programme ;
- un soutien logistique qui s'est traduit, cette année, par la dotation en matériels informatiques à la DCL ;
- un renforcement des capacités par la formation des agents de la DCL ;
- la construction d'un site WEB pour la DCL, en perspective la mise en place du Secrétariat technique.

2.3. L'impact des résultats sur la dynamique de développement local

A l'analyse des résultats enregistrés au cours de l'année 2002, en plus de ceux déjà notés au cours de la phase test, on s'aperçoit que l'impact du PADMIR est perceptible dans plusieurs domaines :

- **au plan socioéconomique** : à partir du postulat selon lequel, dans les investissements publics locaux, le ratio de main d'œuvre se situe entre 27 et 30 %, on peut estimer la part de revenus dans les financements mobilisés par le PADMIR, à 54.435.000 francs CFA⁵. En procédant à une analyse transversale de ces investissements, on constate certes qu'ils sont localisés dans les deux Arrondissements pilotes, mais leur impact touche les départements et même les régions de Louga et de Kaolack dans leur ensemble. Ceci pouvant s'expliquer soit par la résidence des opérateurs soit par la provenance des matériaux de construction dont une bonne partie est fournie par des commerçants grossistes locaux. Par ailleurs, l'ensemble des travaux ont été exécutés par des opérateurs locaux même si, par endroit et selon la nature des infrastructures, des problèmes de qualité de certains ouvrages se sont posés ;

⁵ Dans la zone pilote les financements mobilisés sont de 191 millions de francs CFA et concerne 9 CR dans les deux départements

- **au plan institutionnel**, l'action du programme a favorisé le renforcement de la maîtrise d'ouvrage locale avec :

- des présidents de conseil rural qui ont assumé leur rôle d'ordonnateurs des budgets mobilisés pour la réalisation des investissements ;
- des CIVD bien impliqués dans le choix des opérateurs et dans le suivi des travaux d'investissements ;
- une dynamique communautaire assurée par une large concertation autour des objectifs majeurs de développement local ;
- le renforcement de la légitimité sociale des élus qui, avec l'appui du PADMIR, apportent progressivement une réponse à la demande sociale locale.

- **au plan technique**, la présence, au sein des UAT, de techniciens supérieurs et de socioéconomistes, a permis le renforcement du savoir faire local, notamment dans le cadre de la passation des marchés et des micro activités économiques

Ces résultats ont été possibles grâce notamment aux différentes missions d'appui du FENU et de l'UNOPS à travers lesquelles des ajustements importants ont été opérés sur la conduite du projet

2.4 Les difficultés liées à l'exécution du Programme

Les difficultés sont de plusieurs ordres :

- l'insuffisance des moyens de déplacement des UAT (une seule voiture par département qui couvre aussi bien la zone pilote que la zone d'extension) ;
- l'instabilité dans la fourniture de l'électricité, notamment à Kaffrine, favorisée par des coupures intempestives et une baisse permanente du courant électrique ;
- la faible performance du matériel informatique du fait de l'absence d'un système d'entretien et de maintenance périodique ;
- les fréquence des suspensions (même provisoires) du téléphone et du courrier électronique liées, pour la plupart, aux lenteurs dans les paiements au niveau des services des Finances du PNUD⁶ ;
- l'insuffisance de la petite caisse : 500 dollars US par entité (Coordination Nationale et UAT) qui ne permettent pas de faire face aux dépenses courantes liées à l'entretien des véhicules, aux conditions de travail, etc. ;
- les lenteurs observées dans la délivrance des titres d'exonération ;
- la modicité de la dotation de carburant accordée par les services de la douane (900 litres par trimestre et par véhicule)

⁶ Pour l'année 2002, plusieurs raisons ont pu créer une telle situation qui, faut-il le souligner, a connu des améliorations même si, en octobre-novembre, le PADMIR a beaucoup souffert de l'absence, pour départ en congé, de la personne chargée du suivi du Programme au bureau des Finances.

TROISIEME PARTIE : LES PARTENARIATS

Les partenariats que le PADMIR a initiés avec d'autres programmes, se fixent pour objectif :

- i) réfléchir ensemble sur les méthodologies d'approche et les stratégies d'intervention pour les harmoniser au mieux ;
- ii) collaborer au financement et à la mise en œuvre conjointe des appuis à la décentralisation ;
- iii) mutualiser nos efforts en vue de renforcer les capacités d'investissement face à la forte demande sociale.

Sous ce rapport, le PNUD/FENU a initié des accords avec l'Etat, à travers certaines de ses administrations, avec l'Union Européenne (dans le cadre du PSIDEL) et la banque Mondiale (dans le cadre du PNIR)⁷.

3.1. La Direction de l'Expansion Rurale

Le PADMIR, depuis la phase pilote, s'est toujours attaché les services de l'Expansion rurale ; une collaboration matérialisée, à ses débuts, par la signature d'un protocole d'accord dans lequel des engagements respectifs ont été pris par le FENU et la DER.

L'objet de ce protocole était de déterminer les modalités de la collaboration entre le PADMIR et le Direction de l'Expansion Rurale à travers ses démembrements que sont les Services Départementaux de l'Expansion rurale et les CERP des zones d'intervention du programme. Après deux ans d'application, l'une des parties en l'occurrence le FENU, suite à la mission d'évaluation du programme en 2001, n'avait pas souhaité reconduire ce protocole.

Néanmoins, au niveau de la Coordination Nationale et sur le terrain, de bonnes dispositions ont été exprimées pour poursuivre la collaboration. Les initiatives prises à cet effet peuvent être rappelées :

- en mars 2002, la Coordination Nationale du PADMIR a pris contact avec la DER en vue d'échanger sur les possibilités de travailler ensemble sur le terrain ;
- à l'occasion des missions de terrain, à Kébémér et à Kaffrine, des séances de travail ont été organisées avec les équipes des CER pour, d'une part, confirmer la volonté de poursuivre la collaboration et, d'autre part, pour étudier les modalités de cette collaboration. Celle-ci, pour le PADMIR, passe par la définition d'un programme de travail qui indique : i) les objectifs ; ii) les activités ; iii) les résultats à atteindre et ; iv) les moyens à mettre en œuvre. Une telle démarche permet une certaine lisibilité des actions à mener et donne suffisamment d'arguments pour justifier une prise en charge de ces activités.

Même si les équipes des CERP n'ont pu fournir de proposition dans ce sens, il n'en demeure pas moins que, sur le terrain, les UAT les ont fortement mobilisés et leur apport a été fort apprécié dans la mise en place des CVD et des CIVD ;

⁷ Avec la Banque Mondiale, le protocole n'est toujours pas signé même si plusieurs initiatives sont engagées par le FENU et le PADMIR

- lors de la mission d'appui du Conseiller Technique Régional du FENU, en juin 2002, le partenariat entre le PADMIR et la DER a, de nouveau, été abordé. Des discussions sur ce sujet, il a été retenu le principe d'une prise en charge, par le PADMIR, des frais de déplacement induits par les activités des agents des CERP.
Dans ce cadre, les UAT et les équipes des CERP, ont conçu un programme de travail entièrement réalisé et qui a défini, au plan opérationnel, la contribution attendue des CERP ;
- à l'occasion de la mission de lancement des PLD, en octobre 2002, il a été convenu, avec les opérateurs, en présence des autorités régionale, départementale et locale, de travailler avec les équipes des CERP sur la base de conditions qui seront retenues de façon concertée. Cette collaboration, avec les équipes des CERP, a été également étendue à l'ensemble des services départementaux et autres organismes oeuvrant pour le développement local

3.2. Le Trésor

En février 2001, le PNUD/FENU avait signé, avec l'Etat , un protocole d'accord relatif à la gestion du Fonds de Développement Local. Ce protocole s'inscrit dans le cadre du programme du Gouvernement qui vise, par la décentralisation des ressources financières, une gestion transparente et de proximité dans l'exécution des programmes locaux de développement.

Depuis l'entrée en vigueur du protocole, le PADMIR a engagé plusieurs opérations allant dans le sens d'un transfert des ressources du niveau central au niveau des perceptions départementales. Pour une première, il s'agit de noter que *plus de 190 millions de francs CFA ont emprunté le circuit du trésor consacrant définitivement une nouvelle façon d'utiliser les ressources publiques mises à la disposition de l'Etat pour des projets communautaires de développement.*

Le Compte spécial du trésor, ouvert au nom du Trésorier Général, accueillait, pour la première fois, en octobre 2001, une enveloppe de **40.233.600 FCFA**. Cette enveloppe a été entièrement exécutée entre juillet et novembre 2002.

En août 2002, une seconde enveloppe de **151.422.556 FCFA** a été transféré du compte spécial vers les perceptions départementales. Il est en cours d'exécution avec un niveau de consommation qui a atteint, en décembre dernier 60 % à Kaffrine.

Il faut noter qu'en dépit de l'innovation liée à ce système de transfert des fonds, le FDL s'exécute correctement et il faut se féliciter des bonnes dispositions que les autorités du Trésor ont fait montre pour s'inscrire dans le sillage de cette innovation.

Le PADMIR ne peut que se réjouir de constater qu'après avoir initié l'expérience, plusieurs programmes d'appui aux collectivités locales ont accepté de s'ouvrir à cette innovation qui, non seulement, offre l'avantage de renforcer la fonction de maîtrise d'ouvrage des communautés rurales, mais également, elle a permis une traçabilité des investissements financés par le PADMIR.

3.3. Le PSIDEL

Il est l'un des premiers programmes avec qui le PADMIR a établi un accord de partenariat dans le cadre d'un protocole signé en décembre 2001 et dont l'objet est de convenir, entre les deux programmes, des modalités d'une collaboration dans la zone d'intervention du PADMIR.

- Cette approche commune et conjointe offrira aux communautés rurales les moyens d'assumer leurs fonctions de services, de responsabiliser les élus face à leur gestion et décisions et permettra aux citoyens de mieux contrôler le développement de leur territoire. Elle permettra aussi à l'Etat d'évaluer sa politique de décentralisation, de l'ajuster, d'y apporter des correctifs pour son amélioration.

Depuis la signature du protocole, plusieurs initiatives ont été prises en vue de le rendre opérationnel à travers plusieurs réunions de travail qui ont réuni les chargés de programme des deux bailleurs de fonds, les responsables nationaux des deux projets ainsi que des missions de terrain au terme desquelles, il a été retenu de préparer les dossiers de projets à soumettre au PSIDEL pour leur financement.

En attendant la prise de décision pour financer les projets, qui traduira la matérialisation concrète de cet accord de partenariat, il reste à finaliser les dossiers qui seront examinés très prochainement par le Comité de financement du PSIDEL.

3.4. Le Luxembourg

La mission Luxembourgeoise a initié avec le PNUD/FENU, un important projet dénommé « Ecoloc » intégré comme composante du PADMIR et traitant de la promotion du développement économique local. Dans ce cadre, une affectation spéciale a été faite au FENU, par le Luxembourg, pour un montant de 500 mille dollars US destiné à prendre en charge diverses activités majeures.

Le PADMIR, dans le cadre du sous-projet dans le département de Kébémér, souhaite apporter une contribution décisive à la promotion du développement économique local qui apparaît comme un nouveau paradigme dans le processus de renforcement de la décentralisation.

A travers cette approche de développement, le PADMIR s'inscrit dans une nouvelle vision de la décentralisation qui mise sur l'économique qu'on avait tendance à ne pas prendre suffisamment en considération dans les politiques de développement local.

3.5. Le PNIR

Le PADMIR a également initié un rapprochement avec le PNIR, dans le sens d'une collaboration dont les modalités sont contenues dans un projet de protocole dont l'objet est, pour les deux parties, de travailler à identifier et mettre en œuvre des mécanismes institutionnels et financiers harmonisés entre les deux programmes et adaptés aux besoins d'un développement local réel.

Toutefois, ce protocole n'est pas encore été signé par les parties prenantes, en dépit de volonté exprimée par le FENU et le PNUD d'arriver à un accord. Des contraintes se posent, du côté du PNIR, à la signature dudit protocole.

Néanmoins, des initiatives ont été engagées par les responsables nationaux des deux programmes dans le sens d'un partenariat actif sur le terrain. Ainsi, au delà des rencontres formelles et des participations conjointes à des missions sur le terrain, des convergences se sont exprimées sur bien des dossiers, notamment sur l'approche de la planification participative locale et le renforcement des capacités