

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple-Un But-Une Foi

2258

MINISTRE DE LA DECENTRALISATION ET DES COLLECTIVITES LOCALES

DIRECTION D'APPUI AU
DEVELOPPEMENT LOCAL

D.A.D.L

PROGRAMME NATIONAL
DE DEVELOPPEMENT LOCAL

P.N.D.L

**GUIDE DE PLANIFICATION
PARTICIPATIVE LOCALE**

Juillet 2010

Direction d'Appui au Développement local, Building administratif - 2^e étage

☎ : 33 821 64 18 - ✉ : 6097- ☎: 33 822 93 49

SIGLES

- ARD:** Agence régionale de développement
- CADL:** Centre d'appui au développement local
- CC :** Cadre de concertation
- CCL:** Code des collectivités locales
- CDMT :** Cadre de dépenses à moyen terme
- CDSMT :** Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme
- CERP:** Centre d'expansion rurale polyvalent
- CNDCL:** Conseil national de développement des collectivités locales
- CRAD:** Centre régionaux d'assistance pour le développement
- DADL:** Direction d'appui au développement local
- DL:** Développement local
- DSRP:** Document stratégique de réduction de la pauvreté
- FECL:** Fonds d'équipement des collectivités locales
- OMD:** Objectifs du millénaire pour le développement
- ONG:** Organisation non gouvernementale
- PADEL:** Programme d'Appui au Développement Local
- PADMIR:** Programme d'appui à la décentralisation en milieu rural
- PAI :** Plan annuel d'investissement
- PANDEN:** Projet d'alphabétisation national des élus et notables
- PAS :** Programme d'ajustement structurel
- PDES:** Plan de développement économique et social
- PDL:** Plan de développement local

PGAT: Plan général d'aménagement du territoire

PIC: Plan d'investissement communal

PIL : Plan d'investissement local

PLD: Plan local de développement

PNAT: Plan national d'aménagement du territoire

PNDL: Programme national de développement local

PNIR: Programme national d'infrastructures rurales

PODES: Plan d'orientation pour le développement économique et social

PRDI: Plan Régional de Développement Intégré

PRO-CR: Projet d'appui aux Communautés Rurales

PSIDEL: Programme de soutien aux initiatives de développement local

PTF: Partenaire technique et financier

PTIP : Plan triennal d'investissement public

SCA : Stratégie de croissance accélérée

SDADL: Service départemental d'appui au développement local

SDAU: Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme

SRADL: Service régional d'appui au développement local

SRAT: Schéma régional d'aménagement du territoire

SRP: Stratégie de réduction de la pauvreté

UAEL: Union des associations d'élus locaux

SOMMAIRE

Sigles.....	02
Préface.....	05
Avant propos.....	06
Introduction.....	07
Rappel de concepts.....	09

PREMIÈRE PARTIE : CADRE DE RÉFÉRENCE DU GUIDE

1.1. Problématique générale.....	12
1.1.1- Contexte.....	12
1.1.2- Justification.....	13
1.2- Cadre légal et réglementaire de la planification.....	16
1.3- Evolution de la planification au Sénégal.....	17

DEUXIÈME PARTIE : DEMARCHE D'ELABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

2.1- Les objectifs du guide.....	22
2.1.1- Objectif général.....	22
2.1.2- Objectifs spécifiques.....	22
2.2- Les principes d'élaboration du plan.....	22
2.3- Méthodologie d'élaboration.....	28
2.4- Description des processus d'élaboration du PDL	29

TROISIÈME PARTIE : OUTILS ET INSTRUMENTS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN

3.1- Canevas indicatif.....	36
3.2- Fiches opérationnelles des différentes étapes d'élaboration d'un plan local.....	41
3.3- Mise en œuvre du plan.....	50
Annexes	52
Bibliographie.....	53

PREFACE

L'élaboration de ce guide s'inscrit dans un processus d'amélioration des outils de planification. Le présent document est un manuel pratique de planification à l'usage des collectivités locales et de la société civile; en définitive, il constituera un outil opérationnel pour tous les acteurs du développement local.

Ce guide propose une démarche et une approche méthodologiques de conception des plans locaux de développement (PLD) et des plans d'investissement communaux (PIC).

Aujourd'hui, les enjeux du développement local imposent une réactualisation et une harmonisation des approches et des visions dans l'élaboration des outils de planification.

A ce titre, le guide harmonisé vient à son heure pour enrichir l'arsenal institutionnel de la politique de planification du développement.

Aussi, offre-t-il l'opportunité aux différents acteurs d'en disposer pour conduire, réorienter et réajuster les processus en cours qui, à n'en pas douter, ont besoin d'une touche nouvelle à même de fédérer les synergies et de déboucher sur un consensus.

Il s'agira donc, pour chaque lecteur, élu local, décideur et praticien engagé, de s'inspirer de ce guide harmonisé de planification locale participative qui décline les processus et procédures dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans locaux de développement. Bien appliqué il peut booster les initiatives communautaires et à les faire aboutir à des résultats probants en réponse à la demande sociale et à l'esprit citoyen.

Alors, il vous revient de vous l'approprier pour que les défis de la vie économique et sociale des collectivités locales et des organisations communautaires de base soient à votre portée.

Je ne doute pas que vous ferez siennes les orientations et visions mises en évidence dans ce document et que vous participerez à sa vulgarisation pour un développement local durable.

Dr Aliou SOW

Ministre

de la Décentralisation et des Collectivités Locales

AVANT PROPOS

Depuis 1961, le Sénégal s'est engagé dans la voie du développement planifié avec l'élaboration de plans de développement à différents niveaux.

Au niveau national, le couplage de la planification économique à la planification spatiale se traduit par l'existence du Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES) et du Plan National d'Aménagement du Territoire (PNAT).

Le système de planification nationale a connu de véritables mutations en 1987 avec l'avènement du «Nouveau Système de Planification», sous l'égide du conseil supérieur du la plan.

C'est ainsi que les premières générations de Plans régionaux de développement intégré (PRDI) seront élaborées en 1988.

Enfin, au niveau local, le Plan Local de Développement (PLD), le Plan d'Investissement Communal (PIC) et le Plan d'Aménagement et de Gestion du Terroir (PAGT) demeurent les principaux outils de la planification économique, sociale et environnementale.

Cette compétence sera transférée aux collectivités locales (région, commune et communauté rurale) par la loi n° 96-07 du 22 mars 1996.

Depuis lors, la plupart de ces plans seront réactualisés ou intégralement reformulés avec l'appui de partenaires au développement. Cependant, le dénominateur commun propre à ces outils était leur faible appropriation par les populations locales. Cette faiblesse résultait de plusieurs facteurs notamment:

- ✓ La philosophie et les lignes directrices et les objectifs des bailleurs
- ✓ La diversité des démarches et méthodologies utilisées
- ✓ La faible implication des acteurs locaux particulièrement des populations à la base

Ainsi, la nécessité d'une harmonisation des méthodes et procédures de planification locale est devenu une préoccupation fondamentale pour tous les décideurs.

Fort heureusement cette préoccupation est prise en charge par le Programme National de Développement Local (PNDL). Instrument de la stratégie nationale de développement local, et cadre fédérateur de tous les programmes d'appui au développement local, le PNDL a pour but principal de contribuer à la réduction de la pauvreté par l'appui à la mise en œuvre d'une stratégie de développement local par la promotion de l'offre des services socio-économiques de base.

La Direction d'Appui au Développement Local (DADL), en sa qualité d'Agence d'Exécution (AGEX) est chargée de cette mission d'harmonisation des procédures de planification locale participative.

C'est ainsi qu'elle vient d'entamer un processus de recherche documentaire, et de réflexion et de partage autour de cette problématique, plus précisément des axes suivants:

- un condensé de la méthodologie
- un canevas exhaustif d'un plan (PIC et PLD)
- un horizon temporel fixé
- un coût acceptable et réaliste
- un système de suivi évaluation
- un calendrier régalien de réalisation et de mise en œuvre d'un plan (PIC et PLD)
- une grille de mise en cohérence multisectorielle.

Introduction

Dès son accession à la souveraineté internationale, le Sénégal a voulu rompre avec l'administration de commandement et mettre en place une administration de développement. C'est ainsi que les réformes de l'administration territoriale et locale ont été initiées successivement en **1960** : le statut de commune de plein exercice est élargi à toutes les communes.

1966 : Promulgation du code de l'administration communale, réunissant en un texte de référence unique, les différentes lois qui régissaient l'institution communale.

1972 : Création des communautés rurales.

1990 : Retrait de la gestion des communautés rurales aux sous préfets et sa remise entre les mains des présidents de conseils ruraux (loi n° 90-37 du 8 octobre 1990).

A la même année 1990, la loi n° 90-35 du 8 octobre 1990 modifie à nouveau le code de l'administration communale et verse les communes à statut spécial dans le droit commun.

1996 : Création du code des collectivités locales et érection de la région en collectivité locale.

Ainsi, les collectivités locales se trouvent transférer 09 domaines de compétences.

Le Sénégal s'engageait ainsi résolument dans un processus de décentralisation intégrant le contexte sociopolitique et économique changeant. L'objectif principal poursuivi dans le cadre de ces réformes était d'amener les populations à participer pleinement au développement économique et social du pays.

Ce processus de décentralisation dans lequel le Sénégal s'est engagé et qui, en 1996, a connu une mutation qualitative dans les rapports entre l'Etat et les collectivités locales a été toujours accompagné d'une planification du développement.

Cependant cette planification du développement local connaît une crise qui, à différents niveaux, est à l'origine des nombreux déséquilibres aussi bien dans les choix d'investissements que dans leur localisation territoriale.

Cette situation est beaucoup plus perceptible au niveau des collectivités locales confrontées entre autres au principe de subsidiarité.

L'absence d'un programme de référence pour le développement local est une porte ouverte à l'institutionnalisation d'une démarche de pilotage à vue qui accentue les effets pervers d'un développement mal maîtrisé.

Aujourd'hui qu'une politique de développement local est de plus en plus affirmée par les pouvoirs publics à travers différents programmes (PAC, PADMIR, PNIR, PADEL, PACR, PSIDEL et surtout le PNDL), il est plus que nécessaire de faire le point sur les outils et les stratégies de planification locale afin de rendre plus efficaces les différentes interventions dans les territoires des collectivités locales.

Cet outil va permettre de régler les contraintes liées aux finances, à la diversité des approches, des contenus des documents de planification locale, au manque de fiabilité des données et à l'insuffisante institutionnalisation du processus de planification.

Le présent guide de référence nationale en matière d'élaboration de plans locaux de développement est composé, outre le rappel de quelques concepts en matière de développement local et de planification, de trois parties:

- **Une première partie intitulée** « le cadre de référence du guide » qui énonce la problématique générale, le cadre légal et réglementaire de la planification et l'évolution du système de planification.
- **Une deuxième partie dénommée** « élaboration du plan de développement local » qui retrace les objectifs du guide, les principes, la méthodologie et le processus d'élaboration,
- **Une troisième partie présentant** « les outils et instruments de mise en œuvre du plan » qui traite le canevas indicatif, les fiches opérationnelles des différentes étapes d'élaboration d'un plan local et sa mise en œuvre.

RAPPEL DE CONCEPTS¹

La décentralisation

La décentralisation est une forme d'organisation administrative par laquelle l'Etat transfère des pouvoirs à des entités distinctes dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. On distingue deux types de décentralisation : la décentralisation territoriale et la décentralisation fonctionnelle ou technique

- **La décentralisation territoriale:**

La décentralisation territoriale consiste en un transfert de pouvoirs de l'Etat à des collectivités locales qui s'administrent librement.

- **la décentralisation fonctionnelle ou technique:**

La décentralisation fonctionnelle ou technique consiste en un transfert de pouvoirs de l'Etat à des entités administratives spécialisées dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière (universités, hôpitaux, ...)

La déconcentration

La déconcentration est une forme d'organisation administrative par laquelle l'Etat confie des attributions à ses services et ses représentants soumis au principe du pouvoir hiérarchique.

Le développement local :

Le développement local peut être défini comme un processus par lequel les acteurs d'un territoire donné prennent en charge leurs propres préoccupations par des initiatives locales en vue d'une amélioration progressive de leurs conditions de vie en s'appuyant sur des ressources endogènes.

Le contrôle de légalité

C'est une procédure par laquelle le Représentant de l'Etat s'assure de la légalité des actes pris par les collectivités locales.

La planification:

La planification peut être définie comme une démarche scientifique d'utilisation rationnelle de facteurs de production et d'allocation de ressources en vue de réaliser des objectifs précis dans un temps déterminé.

¹ Ces concepts ont été définis sur la base d'un consensus avec les différents acteurs (cf. Atelier national de validation du guide)

La planification stratégique

La planification stratégique est un exercice structuré de définition d'objectifs stratégiques, et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre en prenant en compte les tendances lourdes de l'environnement socioéconomique.

La planification opérationnelle

C'est un processus de planification qui consiste à organiser la mise en œuvre au niveau local des objectifs stratégiques en vue d'atteindre des résultats.

La double planification

La double planification est une approche novatrice qui consiste à articuler une planification stratégique au sommet, à une planification opérationnelle au niveau local.

La participation

C'est un processus actif, dynamique et volontaire par lequel tous les acteurs concernés contribuent à la prise de décision, à la préparation, à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des initiatives de développement local.

La subsidiarité

C'est le principe selon lequel une responsabilité doit être prise par le plus petit niveau d'autorité publique compétente pour résoudre le problème. C'est donc pour l'action publique, la recherche du niveau le plus pertinent et le plus proche des citoyens

L'intercommunalité

Elle désigne les différentes formes de coopération existantes entre les collectivités locales. A ce titre, elle offre la possibilité pour les collectivités locales d'exercer en synergie, certaines compétences lorsque les enjeux dépassent ceux d'une seule collectivité locale.

PREMIÈRE PARTIE : CADRE DE RÉFÉRENCE DU GUIDE

1.1- Problématique générale

1.1.1- Contexte

Les compétences transférées aux collectivités locales dans le cadre de la réforme de 1996 qui consacrent la région en tant que collectivité locale, traduisent la volonté des pouvoirs publics de responsabiliser davantage les collectivités de base dans la prise en charge du processus de développement local et dans la lutte contre la pauvreté.

Elles sont de deux ordres :

- **les compétences générales** qui définissent la mission générale des collectivités locales dans la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement à caractère économique, éducatif, social et culturel d'intérêt régional, communal ou rural;

- **les compétences transférées** relatives à:

1. la Gestion de l'environnement et des Ressources naturelles,
2. la Santé, la Population et l'Action sociale,
3. la Jeunesse, Sports et Loisirs,
4. la Culture,
5. l'Education, l'Alphabétisation, la Promotion des langues nationales et la Formation professionnelle,
6. la Planification,
7. l'Aménagement du territoire,
8. l'Urbanisme et l'habitat,
9. les Domaines

Par ailleurs, la décentralisation concerne la question de l'exercice du pouvoir dans un Etat moderne adapté à l'évolution de la société avec ses exigences de responsabilité, de liberté et de proximité. Elle améliore le degré d'implication des populations et des organisations de base dans la gestion des affaires locales.

L'importance de cette fonction attachée à la décentralisation, conjuguée à l'accroissement du nombre de collectivités locales, requiert un accompagnement soutenu et un suivi constant de l'Etat (Gouvernement, services centraux et services déconcentrés) ainsi qu'une grande capacité d'adaptation et d'organisation.

Cette exigence d'adaptation est d'abord d'ordre politique en ce qu'elle devra reposer sur l'affirmation et la concrétisation de la volonté des pouvoirs publics de créer les conditions d'exercice des principes fondamentaux d'une bonne décentralisation.

Ces dernières années, on a noté l'émergence d'acteurs de plus en plus nombreux (donateurs, ONG, associations, structures décentralisées...) sur le terrain du développement local. Cette situation doit appeler à une meilleure coordination des interventions en vue d'optimiser les impacts. Il s'agit, en particulier, d'améliorer les instruments de planification à la base, les capacités locales en matière de planification et de gestion et de renforcer les mécanismes de coordination au niveau local.

L'inventaire des intervenants, l'analyse des systèmes de concertation existants, la consolidation des réseaux existants, la formation, constituent, entre autres, des conditions préalables à l'optimisation des ressources des collectivités locales qu'elles soient internes ou externes.

En effet, l'autonomie relative des collectivités locales dépend, en partie, de leur capacité contributive au règlement des attentes de leurs populations. Pour cette raison, l'objet et les pratiques de planification doivent être redéfinis. Aussi, les contextes institutionnels et les attentes

de la population devront-ils être le socle de cette redéfinition adossée au partage des compétences entre les niveaux national et décentralisé de planification.

La modélisation d'un système de planification articulant les niveaux national et local devrait dès lors constituer un pan des efforts d'harmonisation des outils et méthodes de planification, objet du présent projet de guide.

Soucieux de ces articulations, le Ministère de l'économie et des finances et le Ministère de la décentralisation et des collectivités locales ont mis sur pied une plate forme de partenariat regroupant la Direction Générale du Plan (DGP), la Direction d'Appui au Développement Local (DADL), le PNDL et l'UAEL élargi à la Direction de l'Aménagement du Territoire (DAT).

1.1.2- justifications

L'importance de la planification dans le développement local n'est plus à démontrer. Toutefois, eu égard au contexte actuel qui est marqué par l'émergence d'acteurs de plus en plus nombreux dans le champ du développement local avec une grande diversité des approches, des méthodologies et des thèmes développés, il est plus que jamais nécessaire d'orienter la réflexion stratégique sur la stabilisation d'une méthodologie harmonisée d'élaboration des documents de planification locale, notamment dans les communes et les communautés rurales du Sénégal.

Ce besoin d'harmonisation des procédures de planification locale doit être renforcé par le fait du nouveau système de planification du Sénégal (double planification lancé par le Président de la République). La Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) et celle de Croissance accélérée (SCA) riment avec le PODES pour répondre aux grandes orientations de la planification nationale.

Quoiqu'il en soit, la dynamique actuelle d'harmonisation des procédures de planification locale participative du guide devra être envisagée en tant que carrefour de plusieurs options stratégiques:

- *la méthodologie d'élaboration des plans* : En relation avec l'approfondissement de la décentralisation et l'implication croissante de la société civile dans la gestion des affaires publiques, le plan local de développement se doit, de plus en plus, d'être un espace de contrôle citoyen ;
- *les horizons temporels des plans*: l'harmonisation des procédures de planification locale participative devrait arbitrer la question de l'horizon temporel du plan qui se trouve être de cinq ou six ans suivant les institutions en charge du processus. Cela pose le problème de la double planification qu'il s'agira de mettre en œuvre et qui ambitionne de traduire les décisions centrales souvent très générales par des décisions opérationnelles à la base qui tirent leur légitimité de la motivation des populations directement concernées. Pour cela, le rôle économique réel des collectivités locales devrait être réaffirmé et devenir une réalité institutionnelle et opérationnelle.
- *les contenus des plans* : la question des contenus des plans (plan local de développement : PLD et plan d'investissements communal : PIC) est d'une acuité brûlante dans la mesure où ces derniers devraient permettre d'évaluer l'impact des politiques et programmes. Sous ce rapport, il s'avère important de définir et d'adopter un référentiel en matière de composantes thématiques de ces plans. Les PLD et les PIC seraient alors réalisés sous les angles des compétences transférées, de la demande sociale, de l'économie locale, de la dimension genre et des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).
- *les coûts de réalisation des plans* : en relation avec la question des contenus, la question des coûts des plans locaux trouve toute son importance dans la dynamique actuelle qui devra encourager et faciliter sa prise en charge par les collectivités locales,
- *les calendriers de mise en œuvre des processus de planification locale* : Au regard des multiples implications de la planification locale sur l'amélioration des conditions de vie des

populations, il importe de s'acheminer vers l'adoption d'un calendrier régulier de réalisation et de mise en œuvre de la planification locale inspiré du calendrier budgétaire,

- *la cohérence sectorielle et intersectorielle des plans*: L'exercice devra définir les modalités de l'articulation de la planification locale avec la planification sectorielle en assurant la cohérence spatiale des initiatives,

- *l'ouverture sur le développement économique local* : dans le contexte politique actuel, la planification locale participative doit constituer un levier pour la promotion d'une décentralisation intégrant le développement économique local.

Somme toute, l'élaboration du présent guide est envisagée comme la capitalisation d'une somme d'expériences d'ici et d'ailleurs en matière de planification locale qui apparaît de plus en plus comme une étape incontournable dans la promotion d'un développement local participatif et autocentré.

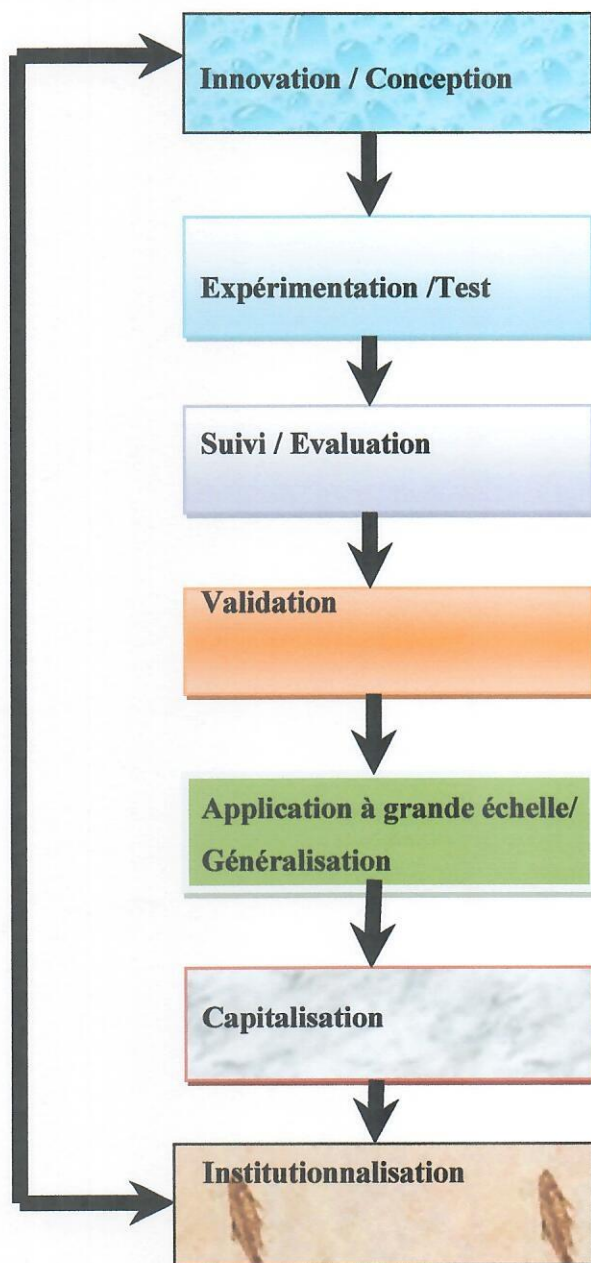
- *Nécessité de la capitalisation des expériences*

L'élaboration du présent guide prend en compte la capitalisation d'une somme d'expérience d'ici et d'ailleurs en matière de planification locale qui apparaît de plus en plus comme une étape incontournable dans la promotion d'un développement local participatif et autocentré.

Le schéma ci-dessous illustre l'importance de la capitalisation dans tout processus de développement.

Cycle des procédures appliquées à la capitalisation des méthodologies d'élaboration de plans locaux de développement

Schéma n°1



1.2- Cadre légal et réglementaire de la planification

Depuis 1996, le Sénégal, a opté pour une politique de décentralisation progressive et prudente conférant plus de responsabilités aux collectivités décentralisées (régions, communes et communautés rurales).

Cela s'est traduit entre autres par l'adoption des textes suivants :

- la loi N°96 -06 du 22 Mars 1996 portant Code des Collectivités locales.
- la loi N° 96-07 du 22 Mars 1996 modifiée portant transfert de compétences aux Régions, communes et communautés rurales.
- le décret 96-1133 du 27 décembre 1996 modifié en 2001 et 2006 portant application de la loi sur le transfert des compétences en matière de *planification*.
- L'ARD, créée par le décret 98-399 du 5 Mai 1998 pour l'ensemble des Collectivités Locales de la région est chargée entre autres d'appuyer ses dernières dans l'exercice de leurs compétences en matière de planification

Trois faits majeurs ont marqué l'évolution de la politique de décentralisation :

- l'approfondissement de la décentralisation par l'élargissement des compétences des collectivités locales,
- Le contrôle de légalité à posteriori est devenu le principe et le contrôle à priori, l'exception.
- la création de la région (collectivité locale) comme cadre de la programmation du développement régional et de la coordination des actions des collectivités locales de base et de celles de l'Etat dans la région.

Si d'un côté les collectivités locales ont comme mission la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions du développement économique de façon générale, de l'autre, leurs activités spécifiques procèdent des compétences que l'Etat leur a transférées.

Cependant, ce transfert de compétences n'a pas été suivi d'un transfert de ressources additionnelles conséquentes. De plus, les critères d'accès au Fonds d'équipement des Collectivités locales (FECL) et au Fonds de dotation de la décentralisation (FDD) ne sont pas favorables à la grande majorité des collectivités locales.

La loi a également prévu la mise en place d'un cadre de concertation et d'harmonisation des approches de développement par la création du Conseil national de développement des collectivités locales (CNDCL).

1.3- Evolution de la planification au Sénégal

Le Sénégal a opté pour la planification de son développement économique et social depuis 1961 avec le démarrage du premier plan quadriennal de développement économique et social (1961/1964).

Force est de constater que les sept premiers plans furent élaborés et mis en œuvre selon une approche centralisée (descendante), sectorielle et essentiellement pilotée par l'administration publique.

Cette planification rigide (avec des projets programmés sur un horizon de quatre ans) s'est avérée de moins en moins efficace face à un environnement économique de plus en plus hostile.

C'est pourquoi, à la fin de la décennie 70, sont apparus les programmes de stabilisation et les programmes d'ajustement structurel (PAS) qui ont supplanté le Plan national.

Dès lors, il était urgent de repenser le système de planification afin de mieux l'adapter au nouveau contexte. La réforme qui en découla fut adoptée lors du Conseil Supérieur du Plan réuni en mai 1985 dont l'application est effectuée en juillet 1987.

Ainsi, fut décidée l'élaboration de la première génération de Plans Régionaux de Développement Intégré (PRDI). Ces documents, formulés pour l'essentiel en 1987, furent adoptés au cours d'un Conseil interministériel tenu en février 1988.

Toutefois, il convient de noter que la mise en œuvre de ces PRDI a buté sur des contraintes d'ordres institutionnel (procédures de programmation des projets régionaux) et financier (inexistence d'un fonds spécialement destiné à financer les projets régionaux).

Plus récemment, suite aux directives de l'UEMOA, le gouvernement du Sénégal a introduit dans le processus de budgétisation, les instruments de planification que sont les CDMT et les CDSMT. Ces instruments de planification financière et de préparation du budget-programme visent à allouer les ressources en conformité avec les objectifs et les priorités, à assurer une discipline budgétaire d'ensemble sur une période de 3 à 5 ans. Ils s'inscrivent dans l'approche GAR (Gestion axée sur les résultats), option de l'Etat pour plus d'efficacité dans la gestion des finances publiques.

A côté du Plan d'Orientation pour le Développement économique et social (PODES), se sont développés d'autres plans tant au niveau national qu'aux niveaux des collectivités locales et des secteurs.

En effet, en plus de l'Etat qui est maître d'œuvre du plan national, la région, la commune et la communauté rurale ainsi que certains ministères élaborent à leur tour des plans de développement qui leur sont spécifiques (plans sectoriels).

A ce propos, il convient de souligner que, malgré les tentatives d'impliquer les régions au processus d'élaboration du plan national, il n'y a aucun mécanisme formel de mise en cohérence des différents plans et outils de pilotage de l'économie qui, de manière générale, s'ignorent mutuellement.

C'est dans ce contexte de recherche de stratégies de mise en cohérence que la loi n°96-07 du 22 mars 1996 portant transfert des compétences aux régions, aux communes et communautés rurales donne à celles-ci une compétence propre et pleine en matière de planification. Aussi, la loi pose telle les principes de la libre administration des collectivités locales et l'absence de tutelle entre elles.

Parmi les conséquences qui en découlent, l'on peut citer :

- des méthodologies différentes d'une région à une autre ;
- des horizons temporels différents ;
- .l'absence d'articulation avec le plan national ;
- un faible engagement de l'Etat relatif à la mise en œuvre des plans.

Cependant, les textes de loi de la Décentralisation adoptés en 1996 prévoient l'établissement de contrats-plans entre l'Etat et les régions. Cette disposition légale non encore exploitée par les régions, accroît potentiellement les chances de mise en œuvre de certains projets et programmes retenus dans les plans régionaux de développement intégré (PRDI). Pourtant la région reste actuellement le seul ordre de collectivités locales qui dispose d'un guide d'élaboration de son plan de développement adopté par les autorités.

En dehors des problèmes liés à l'élaboration et à la mise en cohérence des plans, l'une des plus grandes contraintes de la planification locale concerne l'inexistence d'un guide de planification locale et la faiblesse des ressources tant humaines que financières des collectivités locales.

La région, dépourvue de fiscalité propre, est essentiellement dépendante des dotations faites en sa faveur par l'Etat. Les communes et les communautés rurales quant à elles, ont une fiscalité propre qui ne génère que des ressources très faibles. La modicité de ces ressources fiscales s'explique par leur nature (impôts per capita) et par leur taux de recouvrement parfois très faible.

Aussi, le Fonds d'Équipement des Collectivités locales (FECL), octroyé annuellement aux collectivités locales par l'Etat pour soutenir leurs initiatives d'envergure est-il très insuffisant.

Au total, le niveau actuel des finances locales et du développement des ressources humaines des collectivités locales ne permettent pas à ces dernières de gérer des programmes pluriannuels conséquents d'investissements malgré le recours prononcé à la coopération décentralisée. D'ailleurs, le constat fait à ce niveau est que sa contribution n'est pas suffisamment prise en compte dans la programmation du développement local. Cette forme de coopération reposant sur des rapports privés ou interpersonnels doit évoluer vers un cadre plus formalisé privilégiant le marketing territorial et l'approche projet.

A côté de toutes ces contraintes, l'on note l'absence quasi systématique d'un diagnostic institutionnel du conseil local (conseil rural, conseil municipal, conseil régional) chargé d'adopter le plan de sa collectivité locale, une faible prise en compte des dimensions genre, environnementale, économique et des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Aussi, les horizons temporels, calendriers et coûts de réalisation des plans, ainsi que leurs contenus varient-ils souvent selon les opérateurs et les régions. Par ailleurs, l'approche participative qui devrait être conçue comme un processus actif dans lequel l'initiative est prise par la population guidée en cela par ses propres connaissances, qu'elles soient empiriques ou scientifiques et utilisant des moyens et processus sur lesquels elle peut opérer un contrôle effectif n'est souvent réduite qu'à un simple exercice de recherche de consensus autour de positions et d'idées préconçues.

Dans le même ordre d'idées, l'absence de mesures d'accompagnement qui devraient soutenir les réajustements induits par les orientations du diagnostic institutionnel des structures en charge des collectivités locales est quasiment systématique. Concernant plus spécifiquement les contenus des plans, tout en reflétant les préoccupations réelles des populations, ils doivent être mis en cohérence avec les OMD, le DSRP qui est devenu depuis 2003 le principal document de référence

de l'Etat en matière de politique économique et sociale et des autres programmes sectoriels (environnement, santé, éducation, eau,...) et le genre.

A ce propos, il serait envisageable de développer des initiatives visant à démontrer que les interventions à base scientifique, l'implication et le leadership des institutions et des communautés locales peuvent être combinés pour réaliser les OMD.

Pour cela, la définition d'une stratégie globale adossée à la fourniture aux populations locales de paquets de services intégrés devrait inclure :

- les techniques agricoles et agro forestières pour augmenter la production agricole tout en améliorant l'environnement ;
- les suppléments de vitamines et minéraux pour s'attaquer à la dénutrition ;
- les investissements pour soulager les femmes des lourds travaux domestiques ;
- les nouvelles technologies en matière d'énergie et d'eau ;
- le crédit pour faciliter la création de petites entreprises rurales ;
- la formation pour appuyer l'accès aux financements, notamment en milieu rural ;
- la lutte contre les IST/VIH/SIDA
- le développement d'initiatives pratiques pour réaliser les OMD à travers des plans d'actions élaborés et validés avec les communautés
- la prise en compte des droits de l'enfant notamment la lutte contre le travail et le pire traitement des enfants
- un mécanisme de prévention et de règlement des conflits

Pour se faire, une approche intégrée du développement basée sur la participation et la responsabilisation des communautés afin de faciliter la réalisation des objectifs assignés au plan sera mise en œuvre avec un certain nombre d'outils et de préalables.

Au total, une attention particulière sera portée non seulement à l'équité entre les sexes par le biais de paquets d'interventions complets à tous les niveaux, mais aussi à la production de plans local de développement (PLD) et d'investissements communal (PIC) seront axés sur les OMD.

**DEUXIÈME PARTIE : DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU
PLAN DE DÉVELOPPEMENT LOCAL**

2.1- Les objectifs du guide

2.1.1- Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers ce guide, est de mettre à la disposition des acteurs du développement local, un référentiel commun pour la planification à l'échelle **de la commune et de la communauté rurale**.

2.1.2- Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques visés consistent à :

- déterminer la méthodologie d'élaboration et d'un canevas de plan de développement local ;
- déterminer les différentes étapes d'élaboration, de contenus, de coûts et d'horizon temporel d'un plan de développement local
- Indiquer le calendrier de réalisation et de mise en œuvre du plan local en cohérence avec les plans sectoriels et intersectoriels
- Prendre en charge à toutes les étapes du processus de planification participative locale, les questions transversales de genre, d'éducation, d'hydraulique, de santé, des changements climatiques, de la petite enfance, des couches vulnérables, d'environnement...
- élaborer un système de suivi évaluation.

2.2- Les principes d'élaboration du plan local

L'élaboration des PLD et PIC nouvelle génération prend en compte:

- la définition d'une vision prospective de développement local partagée
- La définition d'un calendrier cohérent d'élaboration des PLD, PIC et PRDI ;
- l'articulation des contenus des PLD, PIC et des PRDI ;
- le processus de formulation et la mise en œuvre des projets et programmes ;
- le renforcement des dimensions économique, genre, environnement, développement durable, droit de l'enfant, bonne gouvernance et démocratie locales participatives du PLD et PIC ;
- le réalisme du plan (articulation entre les actions programmées et les ressources de la collectivité locale)
- la subsidiarité (niveau le plus pertinent et le plus proche des citoyens)

➤ la participation (tous les acteurs concernés contribuent au processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan.

A. La définition d'une vision prospective de développement local partagée

Le PLD/PIC est un outil de développement qui doit s'évertuer à jeter aussi les bases d'un développement durable. Les actions doivent se définir dans une démarche de continuité dans la durée. Il s'agira pour cela d'amener les communautés à **se définir un avenir, un futur souhaité et réaliste dans l'ensemble régional et national**. Cette vision doit être à la fois **territoriale** (Schémas d'occupation de l'espace et d'aménagement), **économique** prenant en compte la mise en valeur des ressources et potentialités aux fins de définir des fonctions économiques distinctives pour le territoire communautaire ou communal.

C'est à partir de cette vision prospective que les axes stratégiques et les objectifs de développement seront définis pour donner naissance aux actions de développement assorties d'indicateurs de vérification.

B. Définition d'un calendrier cohérent d'élaboration de PRDI, PIC et PLD au niveau régional :

Pour arriver à une bonne coordination du développement régional, tous les plans élaborés sur l'espace régional (PLD, PIC et PRDI) doivent obéir à un processus d'élaboration intégré et avoir le même horizon temporel.

Sur cette base, on peut retenir qu'il faudra :

- adopter le même horizon de 6 ans pour le PLD, le PIC et le PRDI ;
- harmoniser les calendriers d'élaboration des PLD, PIC et PRDI ;
- instaurer des ateliers de validation et de partage du diagnostic et des stratégies du PRDI impliquant toutes les collectivités locales de la région ;
- finaliser et valider les PLD et les PIC après vérification de leur conformité avec le PRDI.

C. Articulation des contenus des PRDI, des PIC et PLD²

a) Au niveau régional

L'outil de planification du développement économique et social de la région est le Plan régional de développement intégré (PRDI). Il doit s'appuyer sur une étude prospective régionale ; un

² Direction de la Planification Nationale, *Méthodologie de la double planification*, Mars 2009

schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT) et prendre en compte les orientations stratégiques du plan national.

Ainsi sur la base du bilan diagnostic de la région, la partie stratégique du PRDI sera élaborée en trois étapes:

- prise en compte de la vision à long terme définie par le Sénégal dans le document de prospective (étude prospective, SRAT....)
- formulation d'objectifs de développement à moyen terme ;
- élaboration d'un programme d'investissement régional (PIR) ;

Pour mieux l'articuler au système national de planification il convient :

- d'opter pour une approche de haut en bas pour ce qui concerne les orientations , objectifs et stratégies de développement et une approche de la base au sommet pour ce qui concerne l'identification, la sélection et l'exécution des projets ;
- de déterminer les contributions des différents secteurs et sous-secteurs pour chaque taux de croissance annuelle ;
- de déterminer la contribution de chaque région à la réalisation des objectifs globaux des taux de croissance annuelle ;
- de déterminer la contribution de chaque région à la réalisation des objectifs globaux et sectoriels du plan national.

b) Au niveau communal

L'instrument de planification communal défini par le code des collectivités locales est le Plan d'investissement communal (P.I.C). Il doit s'appuyer sur un document d'urbanisme tel que (S.D.A.U, PDU, P.U.R etc.). Son élaboration passe par les étapes suivantes après le bilan diagnostic de la commune :

- prise en compte de la vision à long terme définie par le Sénégal dans les documents de prospective (étude prospective, SRAT, PDU....).
- définition des objectifs de développement au moyen terme en tenant compte du scénario défini par le PRDI ;
- élaboration d'un programme d'investissement prioritaire (PIP).

Chaque année, la commune doit faire tenir son bilan socio-économique à la région pour permettre l'élaboration du rapport socio-économique régional.

c) Au niveau de la communauté rurale

L'instrument de planification de la communauté rurale défini par le code des collectivités locales est le plan local de développement (PLD). Il s'appuie sur le plan d'aménagement et de gestion des

terroirs (PAGT), le schéma d'aménagement et de gestion des terroirs (SAGTC) ou le plan d'occupation ou d'affectation des sols (POAS) comme document de référence. L'élaboration d'un plan local de développement peut se faire en trois étapes après avoir établi le bilan diagnostique de la communauté rurale :

- prise en compte de la vision à long terme définie par le Sénégal dans les documents de prospective (étude prospective, SRAT, SAGTC...)
- définition des objectifs de développement local à moyen terme en tenant compte du scénario défini par le PRDI ;
- élaboration d'un programme d'investissement local (PIL.)

Chaque année, la communauté rurale doit faire tenir son bilan socio-économique à la région pour permettre l'élaboration du rapport socio-économique régional.

d) Définition d'un calendrier cohérent des PRDI, PIC et PLD

Les dispositions pratiques pour obtenir une bonne articulation des plans régionaux, communaux et locaux consistent à :

- s'assurer que l'élaboration des plans régionaux, communaux et locaux se fonde sur les orientations des documents de politique économique et sociale du Sénégal.
- prendre en compte les préoccupations des communes, des communautés rurales et des secteurs dans la détermination des axes de développement du PRDI
- s'inspirer des axes de développement adoptés au niveau régional pour arrêter les objectifs, les stratégies et les projets des PIC et des PLD ;
- proposer pour inscription au PRDI certains projets dont la mise en œuvre dépasse les moyens de la commune et de la communauté rurale ;
- arrêter les programmes d'investissement prioritaires (PIP) des communes et des programmes d'investissements locaux (PIL) des communautés rurales pour lesquels les collectivités locales concernées ont les moyens de leur mise en œuvre ;

D. Processus de formulation et de mise en œuvre des projets et programmes

Sur le plan méthodologique, les projets et programmes doivent être identifiés et adoptés au niveau des communes et des communautés rurales avant d'amorcer le processus ascendant qui les mènera au niveau du PRDI ou du PTIP selon leur importance. Il est alors proposé :

- d'identifier les projets des communes et communautés rurales à travers les PIC et les PLD ;
- de réaliser les projets dont la mise en œuvre est possible avec les moyens des collectivités de base concernées s'ils sont en cohérence avec le PRDI ;

- de proposer à la région des projets dont la mise en œuvre nécessite des moyens qui dépassent les possibilités des collectivités de base concernées.
- de constituer le programme d'action du PRDI à partir de projets proposés par la région, par les communes, par les communautés rurales et mise en cohérences au niveau régional ;
- d'élaborer sur la base du programme d'actions du PRDI, un contrat –plan entre l'Etat et la région. Ce contrat plan qui sera intégré au PTIP fera l'objet d'une révision annuelle et sera glissant à son image ;
- de responsabiliser davantage les collectivités locales dans l'identification et le choix des sites d'implantation des projets d'investissement public, pour les secteurs à compétence transférée, dans le respect des orientations nationales.

Sur la base de ses éléments, on peut donc retenir qu'il faudra :

- établir un programme d'investissement régional (PIR) qui découle du PRDI. Ce programme doit prendre en compte les besoins de toutes les collectivités locales (projets de la région, projets de la commune et des communautés rurales.).
- permettre l'accès des programmes régionaux d'investissement au PTIP à travers les contrats-plans ;
- rendre opérationnel le comité de sélection de projets et veiller à ce que les régions y soient représentées.
- étendre les contrat-plans à l'ensemble des secteurs et domaines de l'économie régionale.

Dans ce contexte, le programme triennal d'investissements publics (PTIP) prendra en charge les programmes d'investissement élaborés par les régions et mis en cohérence au niveau national (après arbitrage et / ou consolidation). C'est dans une telle approche que la cohérence entre la vision macroéconomique et sectorielle du développement et l'option de développement à partir des régions sera assurée.

Ainsi, des contrats- plans avec les régions devront être régulièrement prévus dans le PTIP.

A cet effet il conviendra :

- d'encourager la formulation de contrat-plan entre l'Etat et les régions et requérir , chaque fois que de besoin, les compétences nécessaires auprès des services régionaux ou centraux indiqués pour la formulation d'un programme d'investissement devant faire l'objet de contrat-plan ;
- de permettre l'accès des projets des régions au PTIP par une réforme des procédures en vigueur ;
- d'accompagner les régions dans la recherche de financement de leurs programmes à travers la coopération décentralisée notamment par le département en charge de la coopération décentralisée ;

- de s'orienter vers le multilatéralisme qui intervient de plus en plus par une approche territoriale centrée sur les régions (art gold) ;
- de mettre en place un mécanisme de suivi/évaluation des projets / programmes au niveau régional et local sur la base d'outils standardisés

E. Le renforcement de la dimension économique du PLD et PIC.

L'orientation économique est souvent assez faible dans les projets identifiés dans les PLD. La priorité est souvent accordée aux infrastructures et aux équipements socio-économiques au détriment des programmes visant le renforcement de l'autonomie financière des collectivités locales et des communautés. Cette situation résulte d'une faible analyse-diagnostique des problèmes de l'économie locale qui se résument à l'identification des contraintes et des opportunités majeures de développement économique. Les indicateurs assez spécifiques comme les taux, les moyennes, les écarts et les pourcentages sont assez peu fournis dans le diagnostic, ce qui ne permet pas une bonne planification économique.

Il est essentiel d'identifier entre autres, le capital humain (la taille de la population, son taux d'accroissement, sa répartition spatiale, sa structure et ses caractéristiques principales,...), le capital physique afin d'en dégager les potentialités sur lesquelles la collectivité peut fonder son développement économique local. En outre, il faut prendre en compte le jeu des acteurs dans le processus de valorisation des ressources et la création de richesses.

L'analyse des secteurs formels et informels (activités, revenus, ressources et de leur utilisation, de la contribution des différentes activités dans les budgets des ménages,..) et des mécanismes de financement devront permettre à la collectivité de proposer des lignes d'actions cohérentes et maîtrisables pour la promotion de l'économie locale. L'équipe devra veiller à analyser tout phénomène économique jugé intéressant avec des indicateurs permettant de mesurer les performances de la collectivité locale.

Tous les projets identifiés dans le plan devront faire l'objet d'une évaluation technique et financière pour permettre de faire une première estimation du coût global du plan. On pourra solliciter l'expertise régionale et locale pour les devis techniques à faire ou ajouter cette tâche à celle du maître d'œuvre chargé d'appuyer l'élaboration du PLD. La budgétisation facilite la programmation de la mise en œuvre des projets et anticipe l'engagement, et de l'Etat et des partenaires au développement.

Fiche 05

II. PHASE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF		
ETAPE 1: Analyse socio économique de la collectivité locale		
Objectif de l'étape : - la collecte de données secondaires - la recherche bibliographique		
Modalités	- Données secondaires - Entretiens - Revue littéraire - Focus groupe - Interview semi structuré	
Outils et supports	- Carnet de bord - Guide d'entretien - Diagramme de VENN - Calendrier saisonnier - Profil d'activités - Profil de participation ; - Profil accès et contrôle des ressources	
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultat attendu : - Avoir un aperçu général sur la situation socio économique de la collectivité locale		

Fiche 06

II. PHASE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF		
ETAPE 3: Diagnostic institutionnel de la collectivité locale		
Objectif de l'étape : - Recueillir les données institutionnelles qualitatives et quantitatives sur la collectivité locale		
Modalités	- Données secondaires - Entretiens - Focus groupe - Revue littéraire	
Outils et supports	- Guide d'entretien - Profil de participation des hommes et des femmes	
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultat attendu : Avoir un recueil de données institutionnelles qualitatives et quantitatives sur la collectivité locale		

Fiche 07

II. PHASE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF		
ETAPE 4: Restitution et validation du bilan-diagnostic		
Objectifs de l'étape : - partager et valider les résultats du diagnostic		
Modalités	- Ateliers de restitution zonaux - Ateliers de restitution Communautaire	
Outils et supports	- Outils de diagnostic	
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultat attendu : - Avoir un aperçu sur la synergie des acteurs locaux - Avoir un aperçu sur la gouvernance locale - Mise en place d'un cadre de concertation des acteurs		

Fiche 08

III. PHASE DE PLANIFICATION		
ETAPE 1: Définition des orientations stratégiques		
Objectifs de l'étape : -formuler la vision de développement de la CL - définir les objectifs stratégiques de développement de la collectivité locale		
Modalités	- Réunions et/ou ateliers	
Outils et supports	- Pyramides des problèmes ; - Grille d'identification des problèmes axés sur le genre ; - Cadre d'identification des problèmes de genre - Pyramides des solutions - Arbre à problèmes Etc.;	
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultats attendus : - définition d'objectifs stratégiques et opérationnels de la collectivité locale - une validation de la démarche et des résultats par les acteurs		

Fiche 09

III.PHASE DE PLANIFICATION	
ETAPE 2: Elaboration du plan d'actions prioritaires	
Objectif de l'étape : <ul style="list-style-type: none">- Avoir un plan d'actions prioritaires en fonctions des réalités spatiales, temporelles et des moyens et matériels- Avoir un plan de suivi-évaluation du PAP	
Modalités	Réunion Forum Assemblées de consultation des acteurs
Outils standards et supports	Grille de priorisation ; Fenêtre SEPO ; Profil de l'intervention en matière de sensibilité au genre ; Profil de satisfaction des besoins des hommes et des femmes
Acteurs/Cibles	Responsables Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultats attendus : <ul style="list-style-type: none">- Mise en place d'un PAP- Mise en place d'un dispositif de suivi évaluation du PAP	

Fiche 10

III.PHASE DE PLANIFICATION	
ETAPE 3 : Programmation	
Objectif de l'étape : <ul style="list-style-type: none">- Identifier et prioriser les projets- Elaborer les différents outils de planification- Elaborer un programme triennal d'investissement local	
Outils	- Tableau des investissements prioritaires
Acteurs	Responsables Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultat attendu : Programme d'investissement local élaboré	

Fiche 11

IV. PHASE VALIDATION		
ETAPE 1 : Rédaction et restitution du document de plan		
Objectif de l'étape : <ul style="list-style-type: none">- Avoir un premier livrable du PLD/PIC- Partager et valider le premier document du PLD/PIC		
Modalités	- Réunion	
Outils et supports	- Document	
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultats attendus: <ul style="list-style-type: none">- Draft du PLD réalisé- Concertation effective des acteurs sur le draft du PLD		

Fiche 12

IV. PHASE VALIDATION		
ETAPE 2 : Adoption		
Objectif de l'étape : <ul style="list-style-type: none">- Finaliser le document de plan (PLD/PIC)- Adoption par les services techniques et d'appui du PLD/PIC- Adoption par le conseil du PLD/PIC		
Outils	- Réunions - Ateliers - Communication	
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultats attendus : <ul style="list-style-type: none">- Document de PLD/PIC finalisé- Adoption du draft par les services techniques et d'appui- Adoption du draft par le Conseil		

Fiche 13

IV. PHASE VALIDATION		
ETAPE 3 : Approbation du Plan		
Objectif de l'étape : - Approbation du PLD par le Représentant de l'Etat		
Outils		- Communication - Ateliers - Réunions
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultat attendu : Approbation du PLD par le représentant de l'Etat		

Fiche 14

IV. PHASE VALIDATION		
ETAPE 4 : promotion du Plan		
Objectif de l'étape : - mobiliser les partenaires autour de la mise en œuvre du PLD/PIC		
Outils		- forum sur le développement local/comité local de développement
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants)
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations, animateurs locaux, membres cadres de concertation
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, opérateurs, ARD.
Résultat attendu : Engagement des partenaires à prendre en charge le financement des projets.		

Fiche 15

3.3 MISE EN ŒUVRE ET SUIVI EVALUATION		
ETAPE 1 : Mise en œuvre du programme annuel		
Objectif de l'étape : - Exécution technique et financière des projets inscrits dans le budget		
Outils		<ul style="list-style-type: none">- Termes de référence / Contrats- Modèles de dossiers d'Appel d'offres- Modèles de dépouillement- Modèles d'ordre de service- Fiches de suivi des travaux- PV de réunions de chantiers
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultats attendus : Travaux exécutés suivant des normes préalablement admises		

Fiche 16

3.3 MISE EN ŒUVRE ET SUIVI EVALUATION		
ETAPE 2 : Suivi-évaluation		
Objectif de l'étape : - Suivre l'exécution du Programme d'Investissement Local		
Outils		<ul style="list-style-type: none">- Fiches de suivi /évaluation- Grilles d'auto - évaluation- Comptes administratifs
Acteurs	Responsables	Elu local, Conseil, Commission de la Planification, Etat (Représentants), opérateurs
	Associés	Services techniques (services d'appui et d'assistance), populations
	En appui	OCB, partenaires financiers, partenaires techniques et financiers, populations et ONG
Résultat attendu : Réalisation effective du Programme d'Investissement Annuel		

3.3- Mise en œuvre et suivi évaluation du PDL.

La mise en œuvre est également sujette à une planification locale. Souvent les exercices de diagnostic et de planification sont localement bien organisés, cependant la mise en œuvre est prioritairement dédiée aux partenaires extérieurs, accentuant la dépendance de la communauté aux ressources extérieures. De la même manière que la participation des différents partenaires a été au centre du processus de diagnostic et de planification, la mise en œuvre devra également être organisée de manière réfléchie, réaliste et consensuelle.

Il faut mettre en place des structures de pilotage et d'accompagnement de l'exécution du plan ; il s'agira d'organiser l'expertise locale à travers des cadres de concertation et de définir les missions spécifiques assignées à chaque cadre de concertation ainsi que les moyens nécessaires à une bonne stratégie de mise en œuvre.

Trois outils sont susceptibles de faciliter la mise en œuvre du plan :

- un document planifié de renforcement de capacités pour toutes les catégories d'acteurs (**plan de formation**) articulé au plan ;
- **un plan de communication** centré autour des axes majeurs de développement ;
- un document de financement (**plan de financement**) bien argumenté comme instrument de dialogue et de négociation : un contrat plan, un document de coopération inter communale ou un document de coopération internationale (convention).

L'élaboration du plan local de développement qui permet de respecter tous ces principes à la fois est assurément un processus d'apprentissage collectif donnant l'opportunité aux acteurs impliqués d'apprendre à dialoguer, à échanger et à négocier durant ces différentes étapes, facilitant l'appropriation des résultats

Cette phase correspond, non seulement, à la réalisation et au suivi de l'exécution des actions retenues dans le cadre de la planification mais aussi à l'évaluation des résultats et effets produits par rapport aux prévisions. Elle peut être structurée en deux étapes :

ETAPE 1: Mise en œuvre du programme annuel

La mise en œuvre du programme annuel se résume pour l'essentiel à l'exécution technique et financière des projets inscrits dans le budget. Cela requiert toutefois l'élaboration des dossiers techniques (études techniques et devis), le choix des prestataires suivant les procédures du Code

des marchés publics et l'exécution technique (démarrage, suivi et réception des travaux). Il convient à ce niveau de souligner que l'exécution des travaux doit être faite suivant des normes internationales reconnues qui s'adaptent aux réalités locales.

ETAPE 2 : Suivi - évaluation

Le suivi-évaluation est une action essentielle dans tout processus qui poursuit des objectifs précis et réalistes préalablement établis. Il est d'autant plus important dans le cadre de la mise en œuvre du plan de développement des collectivités locales que celle-ci est faite sous l'angle de la Gestion axée sur les Résultats (GAR).

Dans cette dynamique, le suivi-évaluation du plan de développement de collectivité locale commande une auto évaluation des Programme d'investissement local et annuel. Ainsi, conjugué à la présentation des comptes administratifs, le système de suivi-évaluation préconisé est un facteur incontestable de promotion d'une bonne gouvernance locale participative et de l'exercice de la démocratie locale.

ANNEXES

Elaboration d'un plan de communication :

Le plan de communication devra intégrer les cadres de concertation à institutionnaliser et qui doivent jouer un rôle de premier ordre dans la mise en œuvre du plan de communication. Il comprend :

Introduction

1. Identification des besoins de communication
2. Définition des objectifs de communication
3. Activités de communications
4. Canaux de communication
5. Plan d'actions de communication
6. Dispositif de suivi du plan de communication
7. Budget de communication

Elaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation doit comporter à la fois les besoins de formation des élus, des chefs des villages, des membres des structures relais des conseils (conseils de quartier, cadres de concertation, etc.).

Introduction

1. Justificatif
2. Objectifs
3. Résultats attendus du plan:
4. Méthodologie :
5. Activités prévues
6. Modules de formation
7. Budget de formation
8. Dispositif de suivi du plan de formation

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages

- **Chouaïbou SONKO Conseiller technique à la DGP** Atelier de partage- « *méthodologie d'intégration du genre dans la planification du développement*- le système national de planification du Développement,

- **R.Hamlisch**

Economiste des pêches,(2008)

Méthodologie et directives pour la planification du développement des pêches avec examen particulier des pays en développement de la région Afrique, (1989).

- **Les Plans Locaux de Développement**

Expérience du Programme de lutte contre la Pauvreté en milieu rural dans le Bassin arachidier (PBA) ; 2004- 2007 -Approche et Méthodes d'élaboration des Procédures de financement et Maîtrise d'ouvrage locale.

- **Genèse de la politique « genre » au Sénégal**

Décentralisation et développement local. - Une déjà longue histoire... (Sources: Inter – Réseaux)

- **Démarche et instruments pour le développement local** : Leçons apprises de la mise en œuvre du PADMIR dans le Département de Kaffrine (Sénégal) de 2000 a 2007.

- **Projet d'Appui au Développement local et à la Décentralisation dans les régions de Tambacounda et Kolda (ADDEL)**

- **Planification nationale et planification locale-Réflexions préliminaires**

- **L'élaboration des plans locaux de développement** : capitalisation de trois ans d'expérience Martin Mayer, Chef de mission GTZ en collaboration avec les conseillers techniques de composantes Planification et Décentralisation (Février 2004).

- **Guide de la planification participative locale dans les communautés rurales** :

-**Capitalisation d'une démarche méthodologique à partir des applications dans la zone d'intervention du PADMIR (Mars 2004).**

- **Projet de rapport sur la planification à double niveau** : (*harmonisation et mise en cohérence*).

- Le PNDL en flash, Bulletin électronique d'informations n°04 conçu et produit par le Spécialiste de la Communication/PNDL (Octobre –Décembre 2009).

- Guide la planification à la base, SEA/CER

- Approche pionnière en décentralisation : guide du formateur en planification locale du développement (2001)

- Cabinet d'Assistance aux PME & PMI

Méthodologie PLD dans la région de Dakar

- AQUADEV/ WEST AFRICA

Actualisation des PLD de la Communauté rurale de Yenne & Sangalkam

- ENDA/ ECOPOLE OUEST-AFRICAINE Méthodologie PLD dans la région de Dakar