

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Ministère de l'Economie et des Finances
Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales

PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL URBAIN



- Décembre 2007 -

SOMMAIRE

ABREVIATIONS

RESUME

INTRODUCTION.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

- 1.1 GENESE DU PROGRAMME : POURSUIVRE LES ACQUIS DU PPGEERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
- 1.2 RAPPEL DES DISPOSITIONS MAJEURES DE LA CONVENTION DE FINANCEMENT.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

II - REFORMULATION DU PROGRAMMEERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

- 1.2 REFORMULATION DU VOLET INFRASTRUCTURES ET SERVICESERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
 - 2.1.1 - *Les principes directeurs révisés* Erreur ! Signet non défini.
 - 2.1.2 – *Une nouvelle stratégie d'intervention adoptée* Erreur ! Signet non défini.
- 2.2 REORIENTATION DES VOLETS II ET IIIERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
 - 2.2.1 – *Réorientation du Volet II (Micro Activités Economiques Urbaines)*..... Erreur ! Signet non défini.
 - 2.2.2 – *Réorientation du Volet III (Information / Communication)* Erreur ! Signet non défini.

III- MISE EN PLACE DU PROGRAMME.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

- 3.1 INSTALLATION PHYSIQUEERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
- 3.2 ACQUISITION D'EQUIPEMENTS.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
- 3.3 RECRUTEMENT DU PERSONNELERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
- 3.4 DOCUMENTS OPERATIONNELSERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
 - 3.4.1 – *Documents mis à la disposition du Programme* Erreur ! Signet non défini.
 - 3.4.2 – *Documents élaborés par le Secrétariat Permanent* Erreur ! Signet non défini.
- 3.5 ATELIER DE LANCEMENTERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

IV - CADRE D'INTERVENTION DU PROGRAMMEERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

- 4.1 ZONE D'INTERVENTION CIBLEEERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
- 4.2 PROCEDURES DE SELECTION DES COMMUNESERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
 - 4.2.1 – *Procédures de sélection des communes de la phase test*..... Erreur ! Signet non défini.
 - 4.2.2 - *Procédures de sélection des communes de la phase croisière*... Erreur ! Signet non défini.
- 4.3 SECTEURS D'INTERVENTION ET PROJETS CIBLESERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
- 4.4 METHODOLOGIE DE SELECTION DES PROJETS.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
- 4.5 MECANISME DE MISE EN ŒUVRE (REGIE / OPERATIONS)ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

V - MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES OPERATIONNELLESERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

- 5.1 ACTIVITES LIEES A LA REALISATION DES INFRASTRUCTURES CIBLEE ..ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
 - 5.1.1 - *Sensibilisation des communes sur les mécanismes d'intervention* Erreur ! Signet non défini.
 - 5.1.2 - *Evaluation et sélection des candidatures des communes* Erreur ! Signet non défini.
 - 5.1.3 - *Evaluation des portefeuilles de projets des communes* Erreur ! Signet non défini.
 - 5.1.4 - *Appui conseil du Secrétariat Permanent pour l'exécution des projets* Erreur ! Signet non défini.
 - 5.1.5 - *Réalisation des projets finances*..... Erreur ! Signet non défini.
- 5.2 ACTIVITES D'ACCOMPAGNEMENT DU VOLET INFRASTRUCTURES.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
 - 5.2.1 – *Sélection des opérateurs sociaux*..... Erreur ! Signet non défini.
 - 5.2.2 – *Activités liées à la Maîtrise d'œuvre sociale*..... Erreur ! Signet non défini.
 - 5.2.3 - *Echanges d'expériences sur les pratiques de gestion et d'entretien des infrastructures* Erreur ! Signet non défini.
- 5.3 ACTIVITES DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION DES ACTEURSERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
 - 5.3.1. *Activités de sensibilisation* Erreur ! Signet non défini.
 - 5.3.2. - *Activités de formation* Erreur ! Signet non défini.
- 5.4 ACTIVITES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATIONERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
 - 5.4.1 - *Activités d'information* Erreur ! Signet non défini.
 - 5.4.2 - *Activités de communication autour du Programme*..... Erreur ! Signet non défini.

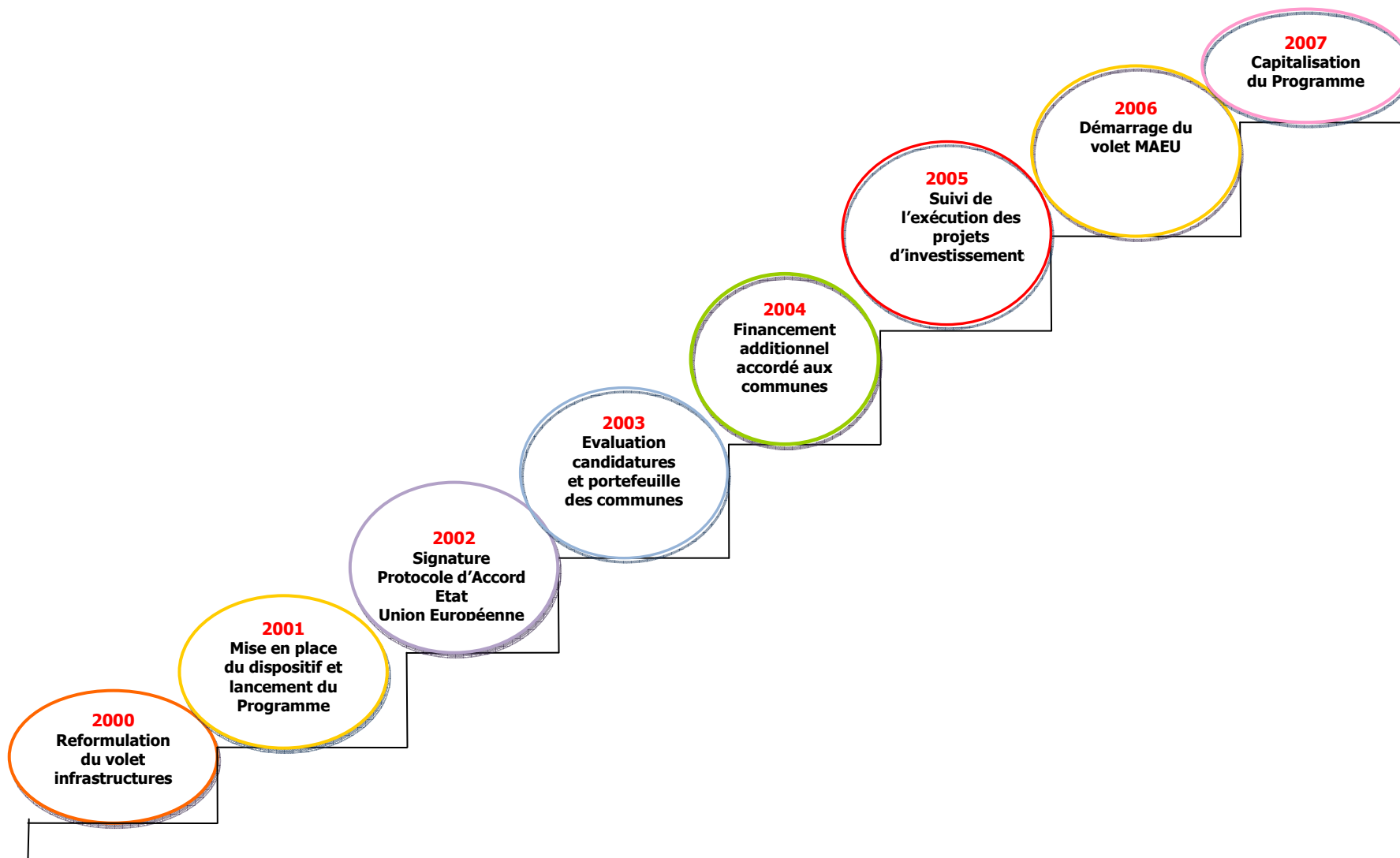
5.4.3 - Activités de capitalisation	Erreur ! Signet non défini.
5.5 RESULTATS ENREGISTRES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
5.5.1. - En matière d'infrastructures et d'équipements réalisés	Erreur ! Signet non défini.
5.5.2. - En matière d'exercice de la maîtrise d'ouvrage	Erreur ! Signet non défini.
5.5.3. - En matière de gestion, d'entretien et de maintenance des infrastructures....	Erreur ! Signet non défini.
5.5.4. - En matière d'appui conseil donné aux communes.....	Erreur ! Signet non défini.
5.5.5. - En matière de renforcement des capacités des acteurs.....	Erreur ! Signet non défini.
5.5.6. - En matière de capacité de programmation et de concertation des communes.....	Erreur ! Signet non défini.
5.5.7. - En matière de communication autour du Programme / relation avec les partenaires	Erreur ! Signet non défini.
VI - MISE EN ŒUVRE DES OPERATIONS D'INVESTISSEMENTS DU PROGRAMME	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
6.1 DISPOSITIF FINANCIER ET BUDGETAIRE D'APPUI AUX COMMUNES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
6.2 DISPOSITIF TECHNIQUE D'APPUI A LA MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
VII - MISE EN ŒUVRE DES OPERATIONS FINANCIERES ET ADMINISTRATIVES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.1 LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PROGRAMME	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.1.1 - L'identification des documents légaux	Erreur ! Signet non défini.
7.1.2 - La gestion administrative des documents légaux	Erreur ! Signet non défini.
7.2 LA SITUATION DE L'EXECUTION FINANCIERE DU PROGRAMME.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.2.1 - Etat d'exécution financière de la Convention de Financement au 31/10/2007	Erreur ! Signet non défini.
7.2.2 - Etat d'exécution financière du Devis programme N°6 au 31/10/2007	Erreur ! Signet non défini.
7.2.3 - Etat d'exécution financière de la ligne opérationnelle du Padelu au 31/10/07	Erreur ! Signet non défini.
7.3 RESULTATS ENREGISTRES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.3.1 - En matière de gestion administrative et financière du programme.....	Erreur ! Signet non défini.
7.3.2 - Audit des devis programmes de fonctionnement du PADELU	Erreur ! Signet non défini.
7.3.3 - Audit des Opérations d'Investissements du PADELU.....	Erreur ! Signet non défini.
7.3.4 - Décaissements des ressources allouées au 31/10/2007.....	Erreur ! Signet non défini.
7.4 CONTRAINTES MAJEURES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.4.1 - Du point de vue de l'exécution financière du Programme	Erreur ! Signet non défini.
7.4.2 - Du point de vue de la gestion administrative et financière.....	Erreur ! Signet non défini.
7.4.3 - Du point de vue des opérations d'investissements.....	Erreur ! Signet non défini.
7.5. ENSEIGNEMENTS MAJEURS.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
VIII - PRINCIPALES LECONS TIREES DE L'EXPERIENCE DU PROGRAMME	.ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
IX - CONCLUSION GENERALE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
X – RECOMMANDATIONS MAJEURES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
10.1. A L'ENDROIT DES COMMUNES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
10.2. A L'ENDROIT DES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS DU PROGRAMME	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACP	Afrique – Caraïbes - Pacifique
ADM	Agence de Développement Municipal
AGETIP	Agence d'exécution des travaux d'intérêt publics
AMS	Association des Maires du Sénégal
APE	Association des parents d'élèves
APROSEN	Agence pour la propreté du Sénégal
ARD	Agence Régionale de Développement
CAEL	Cellule d'appui aux Elus locaux
CNCA	Commission Nationale
DAO	Dossier d'appel d'offres
DCE	Délégation de la Communauté Européenne
DDI	Direction de la Dette et de l'Investissement
FECL	Fonds d'équipements des Collectivités Locales
FED	Fonds Européen de Développement
IDEN	Inspection départementale de l'Education Nationale
ISADE	Institut Supérieur Africain pour le Développement de l'Entreprise
MAEU	Micro Activités Economiques Urbaines
OCB	Organisations communautaires de base
ON	Ordonnateur National
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PADMIR	Programme d'appui aux micros initiatives rurales
PAR	Programme d'aide aux Régions
PEPAM	Programme d'eau potable et d'assainissement du Millénaire
PNDL	Programme National de Développement Local
PPGE	Programme Prioritaire de Génération d'Emplois
PRECOL	Programme de renforcement des Collectivités Locales
Pro CR	Programme de Promotion des Communautés Rurales
PSIDEL	Programme de soutien aux initiatives de développement local
SFD	Structures de Financement Décentralisé
SILSE	Système d'Information Local et de Suivi Evaluation
SONES	Société Nationale des Eaux du Sénégal
SSEA	Système de Suivi Evaluation Adapté
TDR	Termes de référence
UE	Union Européenne

RESUME

EVOLUTION DE L'EXECUTION DU PROGRAMME



RESUME EXECUTIF DU RAPPORT DE FIN D'EXECUTION

Initié par le Gouvernement du Sénégal et la Commission des Communautés Européennes, le Programme d'Appui au Développement Local Urbain (PADELU) s'est vu assigner pour mission de contribuer à favoriser un développement plus équitable et harmonieux des Collectivités Locales tout en renforçant la politique de décentralisation.

Le Programme fonde son intervention sur une approche globale de lutte contre la pauvreté en milieu urbain et s'inscrit dans l'objectif de contribuer à l'amélioration de l'accès des populations aux services de base.

Il s'exécute dans le cadre du 8^{ème} FED en application de la Convention de Financement SE / 7009 / 002 (signée le 04 février 2000) dont les dispositions générales sont résumées par l'objectif global du Programme, à savoir **contribuer à l'insertion économique et sociale des populations urbaines pauvres**.

Le PADELU base son intervention sur la responsabilisation des communes dans la maîtrise d'ouvrage des investissements à réaliser et s'articule autour de **trois volets d'intervention** pour l'atteinte des objectifs établis par la dite convention :

1. le Volet Infrastructures et services (financement d'équipements et d'investissements collectifs) ;
2. le Volet Information - Communication (mise en place système permanent de collecte et de diffusion d'informations, capitalisation participative des données et expériences, sensibilisation et communication sur le programme) ;
3. le Volet Micro Activités Economiques Urbaines (appui aux activités économiques).

La genèse du programme : des origines aux moyens d'intervention

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la Convention de Financement, les différents volets du Programme ont connu des réajustements majeurs. Le contexte d'intervention offrant de meilleures possibilités de performances, des études ont été menées pour reformuler la stratégie de mise en œuvre.

C'est ainsi qu'un réaménagement technique du dispositif organisationnel a été mis en place au travers des conclusions suivantes :

- les communes d'intervention du Programme sont sélectionnées suite à un avis d'appel à la candidature ;
- le financement des opérations d'investissements passe par le circuit du Trésor selon le principe de l'appui budgétaire, qui permet d'assurer la traçabilité des investissements réalisés ;
- les communes choisies jouent le rôle de maîtres d'ouvrage des investissements à réaliser et des opérations d'appui à mener. Elles sont propulsées au rang de véritables commanditaires des ouvrages ;
- le PADELU ne sera pas Agence d'Exécution, mais une structure projet encadrant les communes dans l'exécution de leurs projets.

Les volets II et III ont également fait l'objet d'une tentative de réorientation :

- Le volet MAEU, dont l'objectif est de promouvoir les petites et micro entreprises en renforçant les activités économiques, a été formulé dans le cadre d'un partenariat avec un co-baillieur. Son exécution a été confiée à l'ONUDI sous forme de subvention accordée par l'Union Européenne.
- Le volet Information - Communication a connu quelques tentatives de réaménagements à la suite d'une étude commanditée par le Secrétariat Permanent qui avait enregistré les préoccupations et besoins exprimés par les communes dans ce domaine (élaboration et mise en œuvre de plans de communication et de formation).

Une séance spéciale du Comité de Pilotage tenue le 21 novembre 2003 en vue d'examiner le recentrage stratégique du Programme a insisté sur la nécessité de revenir à la philosophie du volet, conformément à la Convention de financement, à savoir : la mise en place d'un système permanent d'information et la communication / capitalisation sur les activités du Programme. A l'issue de la rencontre, les membres du Comité de Pilotage se sont accordés sur cette proposition de la DCE qui a été adoptée.

La capacité de concertation et de programmation des communes : un préalable nécessaire à toute politique de responsabilisation viable

Dans la philosophie de responsabilisation des communes, le constat d'une demande locale en matière de réalisations et de gestion durable des infrastructures a largement inspiré le partenariat entre les Collectivités Locales et le PADELU. L'innovation introduite par le PADELU, à ce niveau, est d'avoir propulsé les communes au rang de véritables commanditaires des ouvrages à réaliser et non plus de simples bénéficiaires.

Cette conceptualisation de la maîtrise d'ouvrage qui vise l'amélioration de la gouvernance locale participative exige des préalables incontournables en matière de **concertation et de programmation des actions de développement**. C'est dans ce sens que la sélection des communes d'intervention a été fortement rehaussée par ces **deux critères gage du pari de la responsabilisation et de l'implication des acteurs décentralisés**.

La maîtrise d'ouvrage communale : une option stratégique, un pari relevé

Si au départ, le pari était risqué, **la maîtrise d'ouvrage communale est devenue, au fil du temps, une réalité, bien plus, une fondation de la cohésion sociale**. En effet, la promotion d'espaces de dialogue a engendré l'élargissement des bases des instances décisionnelles et a permis de renforcer la démocratie locale.

Sa mise en œuvre qui s'est traduite par **la responsabilisation totale et entière des communes** dans l'exécution des projets urbains conformément aux règles de comptabilité et d'administration publique **a permis de corriger quelques insuffisances liées aux exigences d'une administration municipale** avec la création de services municipaux plus aptes aux réponses populaires (Services techniques municipaux, Bureau des projets, etc.).

L'exercice de la maîtrise d'ouvrage favorise, ainsi, la valorisation des ressources communales et permet de transcender **la démocratie locale**.

Les limites de la maîtrise d'ouvrage

Malgré des résultats encourageants dans ce domaine, force est de constater que le processus de maîtrise d'ouvrage communale a connu quelques limites.

Tout d'abord, l'insuffisance notable de ressources humaines, mais également des **difficultés de mobilisation des ressources existantes** (associations locales, personnes ressources, élus, administrations, territoriale, etc.).

Ensuite, **le manque de suivi des travaux** qui, parfois, a hypothéqué le processus de participation et d'implication autour des investissements réalisés. Tout ceci accentué par un déficit de coordination entre les interventions des maîtres d'œuvres sociaux et techniques.

Enfin, **les retards dans l'exécution des travaux par les entreprises locales**, souvent peu outillées et disposant de peu de personnel et de ressources financières. Ces contraintes ont souvent engendré des charges additionnelles liées au non respect des délais d'exécution contractuels par les entreprises. De plus, les communes sont souvent été peu outillées pour astreindre lesdites entreprises à honorer leurs offres.

Heureusement que ces limites surtout constatées au départ ont quelque peu été améliorées.

L'accompagnement permanent du Programme

La démarche novatrice d'exécution des projets par les communes a nécessité un accompagnement stratégique développé par le Secrétariat Permanent à travers ses missions :

- d'appui- conseil où l'accompagnement des acteurs locaux dans l'exercice de leurs missions a permis l'accès aux bonnes informations et la mise en œuvre de bonnes pratiques ;
- de suivi, de veille et d'encadrement des acteurs locaux en vue de leur permettre de respecter au mieux (dans la mise en œuvre) leurs engagements contractuels envers leurs partenaires ;
- de formation et de sensibilisation des acteurs au travers d'ateliers, séminaires et rencontres d'échanges sur différentes thématiques.

La culture d'entretien : un défi d'actualité à relever par les communes

L'accès aux services sociaux de base des plus démunis a toujours été considéré par le Programme comme un droit fondamental pour les populations. Cependant, sa préservation et sa consolidation passent nécessairement par un engagement citoyen.

C'est à ce titre que le PADELU a initié l'élaboration d'outils de gestion avec comme objectif principal de contribuer à la bonne gestion, à l'entretien et la maintenance des Infrastructures suivant une démarche participative.

La culture d'entretien est un défi à relever par les communes dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance locale et la participation active de tous les acteurs à la prise de décision et au suivi des projets pérennes.

Le développement de stratégies d'entretien et de maintenance des infrastructures

La pérennisation des infrastructures est une dimension importante de l'intervention du PADELU. En effet, le suivi des réalisations pose souvent problème dans les communes, malgré la multiplicité des acteurs intervenant à l'échelon local (élus locaux, relais associatifs, populations, leaders d'opinions, etc.). Il est même considéré comme l'un des maillons faibles des stratégies de réduction de la pauvreté en milieu urbain.

Dans son intervention, **le Programme recommande** fortement la gestion concertée des ouvrages et incite **les communes à inscrire chaque année dans leur budget des dépenses d'entretien et de maintenance pour les infrastructures réalisées.**

Parallèlement aux mesures incitatives, le PADELU a apporté **un appui dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques d'entretien.** Il a, également, initié plusieurs rencontres d'échanges d'expériences sur les différentes pratiques des acteurs en matière de gestion et d'entretien des infrastructures.

Enfin, le Programme a mis à la disposition du personnel des communes et des acteurs locaux des outils de gestion et de suivi comme le « **guide d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements** » élaboré à l'issue de visites croisées et de plusieurs ateliers de partages d'expériences.

Le développement de partenariats avec d'autres institutions

Les déplacements sur le terrain, la rencontre avec plusieurs intervenants dans des domaines novateurs du développement, la collaboration nécessaire avec certaines structures ont largement contribué à l'ouverture et au développement de partenariats avec d'autres institutions.

A cet effet, on a noté, progressivement, la multiplication des espaces de rencontres, de concertation et d'échanges entre le PADELU et d'autres Programmes d'appui au développement (tels l'ADM, l'AGETIP, le PNDL, le Pro CR, le PADMIR, le PEPAM, etc.) ou d'autres institutions (Direction des Constructions et Equipements Scolaires ; Direction des Infrastructures et Equipements Médicaux, Fédération des Associations de Parents d'Elèves, SONES, etc.).

Des actions de capitalisation pour partager quelques acquis du Programme

Capitaliser étant le fait d'extraire une connaissance stratégique par un travail spécifique d'identification, à partir d'actions menées, pour en restituer une connaissance transférable, appropriable et réutilisable, le PADELU a choisi, de produire, diffuser et vulgariser quelques unes de ses expériences.

Ces documents de visualisation des acquis et expériences du Programme susceptibles d'enrichir les actions futures de développement local sont constitués par :

- ✓ Le cahier des réalisations du PADELU ;
- ✓ Le Guide pratique de réalisations des projets urbains ;
- ✓ Le recueil des outils d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale ;
- ✓ La maîtrise d'œuvre sociale : enseignements et perspectives.
- ✓ Le Guide pratique de gestion, d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements urbains ;
- ✓ Les plaquettes d'information sur les communes.

L'exécution financière du Programme

Pour réaliser des objectifs de consolidation de la décentralisation et de promotion du développement local, le Programme s'est doté :

- **d'un dispositif financier** de subvention des budgets d'investissements des communes concernées. Il s'opère **sous forme d'appui budgétaire** qui garantit la traçabilité de l'aide publique au développement local et favorise la responsabilisation des communes dans l'identification et l'exécution des activités et investissements dans les zones cibles. Il est exécuté **sur la base d'une Convention** liant les Maires des communes d'intervention aux Représentants de l'Etat dans les départements concernés.
- **d'un dispositif technique** de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des communes qui a consisté à **mettre en place une assistance technique dans divers domaines de compétence** : socio-économique urbaine, génie civil, micro-économie, information, communication, pour apporter des appuis aux communes dans les divers aspects de son intervention.

La mise en œuvre des opérations financières et administratives est soumise aux dispositions de la Convention de Financement du PADELU pour un montant de 9,5 millions d'Euros, soit 6,2 milliards de F CFA. Elle a été convention a été mise en œuvre dans le respect des dispositions des documents légaux ci-après :

- la réglementation générale relative aux marchés des travaux, fournitures et services financés par le FED ;
- le Protocole d'Accord entre l'Union Européenne et le Gouvernement du Sénégal relatif à l'exécution des investissements ;
- les six (6) Devis Programmes (portant sur les opérations d'investissements, le fonctionnement régie, les contrats sur engagements spécifiques) ;
- la Convention Etat - Collectivité Locale
- la Convention de contribution PADELU-ONUDI, signée le 30 décembre 2005 pour la mise en œuvre du volet Micro Activités Economiques Urbaines (MAEU) du PADELU.

Si dans l'ensemble, l'exécution administrative et financière du Programme n'a fait l'objet d'aucun écueil majeur, **quelques contraintes** ont, toutefois, été ressenties :

- les opérations d'investissements ont connu des contraintes de mise en œuvre au plan institutionnel, notamment, avec **les retards enregistrés dans la signature du Protocole d'Accord Gouvernement du Sénégal et l'Union Européenne** ainsi qu'au niveau des conventions signées avec les communes d'intervention. En effet, le Ministère des finances a longuement hésité sur l'option du préfinancement des investissements par le Trésor public ;
- **le suivi financier de manière extra comptable** des activités dans le cadre de l'externalisation **des opérations d'infrastructures n'a pas permis au Secrétariat Permanent de disposer à temps d'informations financières fiables** pour gérer efficacement leur exécution au plan technique et financier ;
- **la gestion administrative et financière du Secrétariat Permanent a connu une instabilité du personnel cadre** et certaines **difficultés de trésorerie enregistrées** dans l'exécution de la partie Régie du Devis Programme.

✚ Les résultats enregistrés à différents niveaux d'intervention

Arrivé au terme de l'exercice de sa mission, le PADELU a enregistré un certain nombre de résultats.

Du point de vue technique, les résultats enregistrés concernent les réalisations financées par le PADELU mais également l'appréciation de leur impact auprès des populations bénéficiaires.

DES RESULTATS CONCLUANTS...

- ✓ la mise en place de plus de **150 infrastructures** de base et leur accès par les populations ;
- ✓ **le renforcement des capacités** de programmation et de planification des communes ;
- ✓ **l'exercice de la maîtrise d'ouvrage** pour la réalisation des investissements. Les communes ont eu à l'assurer, en majorité, pour la première fois ;
- ✓ **la fonctionnalité à 99%** des ouvrages réalisés qui ont permis d'impulser une certaine culture de l'entretien des infrastructures ;
- ✓ **l'adoption de stratégies d'entretien** et de maintenance dans les communes d'intervention ;
- ✓ **la mise à disposition d'outils** nécessaires à la maîtrise d'ouvrage et de manière générale à la gestion municipale ;
- ✓ **la mise en place de stratégies de renforcement** de capacités constituant un levier pour outiller et renforcer les capacités d'intervention des acteurs locaux ;
- ✓ **le renforcement de la communication** autour du Programme, notamment sur les principes d'intervention relatifs à la maîtrise d'ouvrage et aux stratégies d'entretien et de maintenance des infrastructures. La construction d'un partenariat avec plusieurs institutions ;
- ✓ **le renforcement du dialogue** entre élus et populations, entre communes et services du Trésor, entre communes et services de l'Etat, etc.
- ✓ **la capitalisation de l'expérience** par l'élaboration de documents, de films et d'outils d'appui aux acteurs locaux ;
- ✓ **un taux de décaissement de plus de 73%** des ressources allouées au Programme.

Conclusion : de riches enseignements pour une décentralisation au service du développement local

Un bilan remarquable même si du chemin reste à parcourir

Au terme d'un parcours semé d'embûches, les élus locaux, le PADELU et ses partenaires ont parcouru un chemin considérable et réalisé de nombreuses avancées dans le cadre du processus de décentralisation, notamment, en termes de réalisation d'infrastructures voulues par les populations.

La maîtrise d'ouvrage communale qui a amorcé l'ère de la responsabilisation et de l'autonomie des communes est à parfaire. Ainsi, des progrès sont à accomplir dans des domaines tels la conduite de projets, le suivi des chantiers, ...

Toutefois, si la dynamique d'échanges, de partage et de concertation qui jusque-là a régi les relations entre le PADELU et ses partenaires locaux (municipalités, associations de quartiers, jeunes, femmes, services de l'Etat, etc.) et institutionnels perdure, nul doute que l'on parvienne à franchir de nouvelles étapes décisives dans les années à venir.

« Le PADELU est une expérience enrichissante pour les collectivités locales qui ont besoin d'être encadrées dans des domaines où elles n'ont pas forcément l'expérience et l'expertise nécessaires » *dixit : M Balla Moussa DAFPE, Maire de Sédhiou.*

« Le PADELU, un programme aux objectifs ambitieux avec des enjeux forts a pu dérouler des options stratégiques souvent novatrices. A l'arrivée, les résultats sont incontestablement concluants et riches en enseignements pour la réalisation d'une décentralisation au service du développement local » *dixit : M Omar NIASSE, Chargé du suivi des Projets à la Ville de Guédiawaye.*