Mise en œuvre de l'Agence Régionale de Développement de Saint Louis

Rapport de mission
du 4 au 13 décembre 1999

Jean-Philippe TONNEAU
Sidi Mohamed SECK

CIRAD-TERA n° 02/2000

Résumé

MM. Jean Philippe Tonneau et Sidi Mohamed Seck se sont rendus au Sénégal, du 4 au 13 décembre 1999. Cette mission d'appui, auprès du Conseil Régional de Saint Louis, avait pour objectifs :

- la formulation de propositions d'organisation et de fonctionnement de l'ARD,
- la définition des grandes lignes d'un projet d'appui institutionnel.

Le rapport précise le contexte de la décentralisation dans la Région de la Vallée du Fleuve Sénégal. Il propose une démarche d'animation pour le développement autour de cinq chantiers prioritaires : réflexion stratégique, communication institutionnelle, plans locaux de développement, renforcement des moyens des collectivités locales et système d'information régional.

Des recommandations en terme d'organisation et de fonctionnement de l'ARD sont faites. Les principaux principes d'un appui institutionnel sont détaillés. Cet appui fait l'objet d'un projet spécifique, présenté en annexe.

Mots clefs

Développement régional, décentralisation, Sénégal, Vallée du fleuve, appui institutionnel.

SOMMAIRE

RESUME 2

1. OBJECTIFS DE LA MISSION 4

2. CONTEXTE DE LA MISSION 4
- 2.1. L∗enjeu de la décentralisation 4
- 2.2. Les difficultés de mise en place des ARD. 5
- 2.3. La Région de Saint Louis 6
  - 2.3.1. Présentation de la Région 6
  - 2.3.2. Conditions spécifiques de la décentralisation 7

3. QUELLE ARD POUR LA REGION DE SAINT LOUIS ? 8

- 3.1. La démarche de travail 8
- 3.2. Attentes vis à vis de l∗ARD 8
- 3.3. Une démarche : l'animation pour le développement 9
- 3.4. Des chantiers 10
  - 3.3.1. Réflexion stratégique 10
  - 3.3.2. Communication institutionnelle 10
  - 3.3.3. Appui à la réalisation de plans locaux de développement 10
  - 3.3.4. Renforcement des moyens des collectivités locales et appui à la maîtrise d'ouvrage délégué 11
  - 3.3.5. Mise en place d'un système d'informations régional 11

4. DES PROPOSITIONS D∗ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT 12

- 4.1. Une organisation 12
  - 4.1.1. Un démarrage rapide 12
  - 4.1.2. Une organisation pour l∗ouverture et le dialogue 12
  - 4.1.3. Des bureaux de liaison 13
- 4.2. Fonctionnement 14
  - 4.2.1. Une programmation en partenariat 14
  - 4.2.2. Le plan d'opération 15
- 4.3. Un appui institutionnel 16
  - 4.3.1. Le besoin d∗appui institutionnel 16
  - 4.3.2 Des principes généraux 17
  - 4.3.3. Les compétences à mobiliser 17
  - 4.3.4. Des moyens minima nécessaires 18

CONCLUSION 18

Bibliographie 19
Annexes 20

1. OBJECTIFS DE LA MISSION

MM. Jean Philippe Tonneau et Sidy Mohamed Seck ont effectué, auprès du Conseil Régional de Saint Louis, une mission d'appui, du 4 au 13 décembre 1999. Menée en étroite coopération avec les élus et les techniciens de l∗ARD, cette mission avait pour objectifs :

X la formulation de propositions pour l'organisation et le fonctionnement de l∗Agence Régionale de Développement,
X la définition des grandes lignes d∗un projet permettant des requêtes de financements pour l∗appui au démarrage des activités de l∗Agence.

Les termes de références sont présentés en annexe 1.

La mission a été menée en équipe avec MM Yéro Diallo et Hamidou Cissé, (Conseillers régionaux), Mme Sy (Chef du Service régional de la Planification, Coordonnatrice du Plan Régional de Développement Intégré de la région de Saint Louis - PRDI) et de M. Bouna War, membre de lɔéquipe du PRDI. La mission a étudié la documentation disponible et a rencontré, au niveau de Saint Louis, le maximum de structures et de personnes ressources. Compte tenu des contraintes de temps, elle a limité ses déplacements au département de Dagana (communautés rurales de Gandon, Mpal, Ross Béthio et communes de Saint Louis et de Dagana). Les discussions initiées au cours de la mission devront être élargies aux autres collectivités locales, notamment celles des départements de Podor et Matam. Néanmoins, quelques contacts ont pu être pris de manière informelle avec quelques-uns uns des élus de ces départements, en particulier le Président de l∗association des communautés rurales de Podor.

2. CONTEXTE DE LA MISSION

2.1. L∗enjeu de la décentralisation

Dès l'indépendance, le Sénégal s'est engagé dans un processus de décentralisation. Ce processus, amorcé en 1964 (loi 64-46 sur le domaine national), affirmé en 1972 et en 1990 (loi 72-25 relative à l'administration territoriale et loi 90-37), a été parachevé avec la régionalisation. La loi 96-06 crée la région comme collectivité locale à côté des communes et communautés rurales et définit le Code de ces collectivités.

En application de l∗article 5 du Code des collectivités, la loi 96-07 définit les compétences transférées aux trois ordres de collectivités locales. Celles ci portent sur les neuf secteurs ci-après : Domaines ; Environnement et gestion des ressources naturelles ; Santé, population et action sociale ; Jeunesse, sport et loisirs ; Culture ; Éducation ; Planification ; Aménagement du territoire ; Urbanisme et habitat.

Les communautés rurales et les communes sont tenues d'assurer les meilleures conditions de vie à l'ensemble de leurs populations. Elles assument plus particulièrement la planification et la programmation du développement local, en harmonie avec les orientations régionales et nationales.

La Région, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, est chargée de promouvoir le développement économique, éducatif, social, sanitaire, culturel et scientifique. Elle a en charge la réalisation de plans régionaux de développement et l'organisation de l'aménagement du territoire, dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des communes et des communautés rurales.

Le transfert de compétences de l'Etat aux collectivités locales doit s'accompagner d'une part, d'un transfert de ressources (dotation budgétaire, transfert de fiscalité) et, d'autre part, de la création en commun par la région, les communes et les communautés rurales, d'une Agence Régionale de Développement (ARD).

Le décret nE 98-399 du 5 mai 1998 (annexe 3) précise les modalités de création, d∗organisation et de fonctionnement de l∗ARD qui a pour mission :

- d∗apporter aux collectivités locales une assistance gratuite dans les domaines liés au développement,
- d∗assurer la maîtrise d∗ouvrage que la Région, les communes et les communautés rurales lui délèguent,
- de réaliser toutes études que les organismes publics ou privés lui commandent.

.

Il s'agit là d'une mission générale de service public confiée à toutes les ARD. Chaque ARD aura, par conséquent, dès sa mise en place, à définir pour chaque domaine de compétences, une stratégie d'intervention et des objectifs opérationnels. Dans cette définition, elle tient compte, d'une part, des potentialités et contraintes et d'autre part, des préoccupations et attentes des collectivités locales et acteurs du développement.

Soumise aux principes de la comptabilité publique et du contrôle administratif, l∗ARD est organisée autour :

- d∗un conseil d∗administration,
- d∗un bureau,
- d∗un directeur, et
- d∗un comité technique.

Le conseil d∗administration est composé d∗un représentant par collectivité locale de la Région. Le Président du Conseil Régional en est le président de droit. Il est assisté par deux Vice-Présidents, l∗un élu par les représentants des Communes, l∗autre par les représentants des collectivités rurales.

A coté des organes de direction, le comité technique est composé des chefs de services déconcentrés de l∗Etat, du secrétaire général de la Région, du secrétaire municipal du chef-lieu de région. Il peut s∗adjoindre toutes compétences qu∗il juge nécessaire à son activité.

L∗Agence dispose de ressources tirées :

- des contributions des collectivités locales, membres de l∗agence,
- des subventions, dons et legs,
- du remboursement des frais relatifs aux prestations réalisées pour le compte des collectivités locales.

2.2. Les difficultés de mise en place des ARD

A l'heure actuelle, plus de deux ans après la nouvelle réforme, aucune des régions du Sénégal ne dispose d'une ARD opérationnelle. Tout au plus, les Conseils d'administration ont été installés et ont tenu une première session pour mettre en place les organes de leur Agence tels que le bureau et le comité technique. Seules quatre régions (Dakar, Thiès, Fatick et Louga) ont nommé le Directeur de leur Agence,

sans toutefois lui donner les moyens et le personnel nécessaires.

Beaucoup de difficultés freinent l'application définitive des textes et la mise en place effective des ARD. Les études disponibles, menées pour la plupart dans le cadre de la Cellule d'appui à la décentralisation, avec le concours de la Commission Européenne (CABEX 1999, BCEP 1999, Diouf, Goby et Kane 1999), soulignent parmi les principales difficultés, les aspects suivants :

- les budgets des ARD ne sont pas encore arrêtés par le Gouvernement ; l'arrêté du ministre des finances fixant le montant des budgets et des taux de contribution de chaque collectivité n'est pas encore pris,
- les recettes des régions sont limitées et les fonds sont insuffisants par rapport à l'ampleur des compétences transférées et des besoins en investissements identifiés,
- les conditions de mobilisation du fonds de compensation et du fonds de concours qui représentent l'essentiel des ressources ne contribuent pas à l'autonomie des régions,
- la structuration des ARD (organigramme type) n'est toujours pas définie ; le personnel à affecter aux ARD n'est pas encore déterminé,
- les procédures administratives auxquelles sont soumises les Agences ne sont pas compatibles avec l'efficacité et le dynamisme nécessaires aux missions de l'ARD.

Les mêmes études soulignent la faiblesse des moyens humains et matériels dont disposent l∗ARD et les services déconcentrés. Elles préconisent un renforcement en personnel et en matériels, moyens de transport et de communication notamment. Ces moyens seraient gérés en pool par l∗ARD et affectés de manière temporaire aux différents services selon les nécessités.

Les mêmes documents proposent que seuls quatre services soient concernés dans un premier temps : planification, aménagement du territoire, statistique et expansion rurale. Ce choix indique la nécessité de "prioriser" un certain nombre d∗actions, à confier à l∗ARD. Dans cette perspective, le BCEP préconise quelques actions prioritaires :

- établir et mettre en oeuvre la planification régionale et locale,
- fournir un appui technique aux collectivités locales,
- identifier les actions structurantes et porteuses,
- mettre en place une banque de données structurée en SIG,
- réaliser des études sous contrat et assurer la maîtrise d∗ouvrage déléguée,
- diffuser l∗information.

Cette réflexion s'est trouvée confortée par les avis et suggestions de nos interlocuteurs, la mission a donc décidé de préciser ces priorités, en s∗appuyant sur l∗analyse de la situation de la Région de Saint Louis.

2.3. La Région de Saint Louis

2.3.1. Présentation de la Région

La Région de Saint Louis, dont la capitale est située à 270 km de Dakar, est limitée :

- au Nord et à l∗Est par le fleuve Sénégal qui constitue sa frontière avec la Mauritanie,
- au Sud par les Régions de Louga et de Tambacounda,
- à l∗Ouest par l∗Océan Atlantique.

La Région couvre une superficie de 4.4127 km2, soit 22,4% du territoire national sénégalais. Sa

population est estimée à 820 000 habitants.

Avec des ressources en eau importantes constituées par le fleuve et l∗océan, des possibilités d∗irrigation sur quelques 200.000 ha, des types de sols variés et riches, des ressources végétales diverses, des potentialités de production énergétique, des ressources minérales, la Région de Saint Louis peut être jugée comme favorablement dotée.

La vocation agricole de la région a été dessinée grâce aux barrages et aux aménagements hydroagricoles, réalisés au cours des trois dernières décennies. D∗autres domaines tel la pêche, l∗élevage, le tourisme, l∗artisanat et les mines offrent des possibilités réelles de développement d∗autant plus que les marges de progrès semblent importantes sous réserve qu∗un certain nombre d∗obstacles soient levés. Le Projet Régional de Développement Intégré (PRDI) en cours de finalisation identifie l∗enclavement, la faible valorisation des produits primaires, la faible intégration des activités économiques, le faible dynamisme entrepreneuriale, l∗analphabétisme comme autant de limitations.

Ces limitations sont d∗autant plus fortes que les modes de régulations (droit foncier, par exemple) ne sont pas clairement formalisés. Pour la Région, l∗enjeu est bien de consolider ou même de promouvoir le développement économique et social à partir des investissements déjà réalisés. Ces investissements sont insuffisamment valorisés par les populations locales malgré les nombreuses interventions.

2.3.2. Conditions spécifiques de la décentralisation

La Région est organisée d∗un point de vue administratif en trois départements (Dagana, Podor, Matam), onze arrondissements, douze communes (Dagana, Richard Toll, Saint Louis, Podor, Ndioum, Goléré, Matam, Ourossogui, Thilogne, Waoundé, Kanel, Semmé) et vingt huit communautés rurales (Mpal, Gandon, Ross-Bethio, Rosso-Sénégal, Mbane, Gae, Fanaye, Ndiayène, Pendao, Guédé, Gamadji, Dodel, Aéré Lao, Médina Ndiathbé, Mboumba, Pété, Galoya, Oréfondé, Agnam-Civol, Dabia, Boki Diawé, Nabadji, Ogo, Ranérou, Sithiou Bamambé, Ouro Sidy, Orkadiéré, Bokiladji, Aouré).

Les potentialités de la région, le caractère ancien des formes d'occupation liées à la décrue du fleuve, le développement de l'irrigation, la longue tradition d'intervention de l'Etat et des bailleurs de fonds confèrent un caractère singulier à la décentralisation. L'importance des investissements réalisés ou déjà programmés, les multiples projets en cours, les politiques de libéralisation et le désengagement de la SAED créent un environnement économique et institutionnel, mouvant. L'existence de nombreux partenaires est une spécificité de la Région de Saint Louis. Ainsi la SAED, le Commissariat de l'Après Barrages, les Fédérations d'organisations de producteurs revendiquent et assument, parfois, un rôle de coordination et d'animation pour le développement

Les relations entre l'administration (gouvernance, préfectures, sous-préfectures), les services de l'Etat et les collectivités locales sont encore délicates dans la situation actuelle de transition. Les collectivités locales, principaux acteurs de la décentralisation, ne disposent pas des services et des capacités nécessaires à un dialogue fécond avec les services déconcentrés qui, parfois, n'ont pas totalement intégré les obligations de la décentralisation.

Les prérogatives d'aménagement de l'espace, de gestion des terres et de contrôle de leur mise en valeur ne sont pas clairement identifiées. Un autre exemple de cette confusion peut être donné par l'initiative récente de la gouvernance de créer un cadre de concertation des acteurs du développement de la Région.

Néanmoins, la diversité du paysage institutionnel, la qualité humaine dans les structures et la multiplicité des acteurs doivent être appréciées positivement, comme une richesse de l∗environnement que l∗ARD

devra mettre en valeur.

Dans ce contexte, le succès de l∗ARD, dernière née des structures, avec de larges prérogatives et des moyens limités, dépendra probablement d∗une démarche prudente, d∗une insertion institutionnelle intelligente, de la qualité du dialogue qu∗elle réussira à organiser et de la crédibilité qu∗elle obtiendra auprès des acteurs du développement, des populations locales et de leurs représentants.

3. QUELLE ARD POUR LA REGION DE SAINT LOUIS ?

3.1. La démarche de travail

Ce sont ces orientations que nous nous sommes employés à respecter au cours de la mission en retenant, au travers d∗un travail d∗équipe, une démarche consistant en :

- contacts avec les élus du Conseil Régional et des autres collectivités locales afin de caractériser les attentes de ces dernières quant à l∗ARD,
- discussions avec les services déconcentrés,
- rencontres avec les autres institutions présentes dans la région (université, recherche, Commissariat de l∗Après Barrage, SAED...),
- séances d∗interaction et de synthèse,
- restitution aux différents partenaires de l∗ARD et aux représentants de l∗Etat.

Les annexes 3 et 4 indiquent respectivement la listes des personnes rencontrées et le déroulement de la mission.

3.2. Attentes vis à vis de l∗ARD

Les situations des différents partenaires sont très contrastées. Certaines disposent de moyens importants, d∗autres subsistent dans une grande précarité. Selon les interlocuteurs, les attentes vis-à-vis de l∗ARD sont diverses mais complémentaires. Elles traduisent les préoccupations et urgences des uns et des autres.

La connaissance des mandats de l∗ARD est faible. Une confusion apparaît souvent. L∗ARD est perçue comme un outil technique au service du Conseil Régional. Mais, au-delà de cette information insuffisante, les réactions sont en règle générale positives. Nos interlocuteurs ont tous montré un intérêt certain à participer à l∗ARD. Un consensus se dégage même sur ce qu∗attendent les différents partenaires de l∗ARD. Quelques mots clefs résument ce consensus : réflexion stratégique, cadre de concertation, animation et communication, information, recherche de financements et de partenaires (en particulier dans le cadre de la coopération décentralisée), formation, appui à l∗élaboration et pour l∗exécution de projets locaux, communaux et régionaux.

Une réflexion stratégique à long terme et une analyse prospective sur les devenirs possibles et souhaitables de la Région sont jugées nécessaire pour permettre un cadrage à moyen et long terme du développement. La demande de coordination est également forte. Il s'agit d'une coordination souple et non directive. Les différents partenaires souhaitent évoluer dans un environnement cohérent et disposer de repères de politiques régionales et sectorielles, lignes directrices de leurs actions. Cette demande doit être traduite comme une volonté de repenser les modes d'articulation entre institutions et comme un besoin d'information et de communication, à partir de réflexions communes. Le désir de participer à ces réflexions est fortement exprimé.

Les collectivités locales expriment une demande d'appui pour l'élaboration des plans de développement et la réalisation de projets divers. Trois préoccupations sont récurrentes : i) la question des ressources financières ; ii) les moyens humains (en qualité et en quantité) dont disposent les collectivités pour assurer les tâches qui leur sont confiées ; iii) le besoin en outils (plan d'occupation des sols, plan local, schéma Directeur, plan d'urbanisme...) pour organiser et gérer le développement local. L'espoir de mobiliser, grâce à l'ARD, des appuis et ressources financières, dans le cadre de la coopération décentralisée, est grand.

Des craintes que l∗ARD soit un outil "politisé", trop lié à l∗administration ou aux services de l∗Etat ont été exprimées. Nos interlocuteurs ont souligné la nécessité de prendre en compte les besoins et priorités des collectivités et des acteurs du développement et d∗ouvrir l∗ARD à la société civile, dans son ensemble et dans sa diversité.

La demande en maîtrise d∗ouvrage déléguée n∗a pas été très présente. Certaines collectivités disposent des services techniques nécessaires (Commune de Saint Louis) et les autres n∗en sont pas encore au stade d∗exécution. En tout état de cause, pour tous, l∗ARD doit « faire faire » et doit s∗appuyer sur le réseau dense d∗opérateurs existants dans la vallée.

Enfin, certains, les plus engagés dans les débats autour de l∗ARD, se sont déclarés déçus par les retards apporté au démarrage réel des activités, un an après la mise en place du Conseil d∗Administration. Avec bon sens, ils ont fait remarquer que l∗ARD, sans cadre compétent affecté, sans programme, ne pouvait jouer les rôles qu∗ils attendaient. La mission a suscité des espoirs qu∗il conviendrait de satisfaire par la nomination rapide d∗un directeur et le démarrage d∗actions concrètes.

3.3. Une démarche : l'animation pour le développement

A la fois les attentes des différents partenaires, le paysage institutionnel riche, les initiatives multiples, les moyens limités conduisent à proposer que l'ARD inscrive son action dans une démarche d'animation pour le développement.

Le concept repose sur une méthode de travail qui peut se résumer par quelques mots clefs, caractérisant autant d'étapes : partir des expériences, mobiliser les compétences et les connaissances, gérer et faire circuler l'information, définir des cadres de réflexion et de références, élaborer des cahiers de charges, « faire faire », accompagner et évaluer.

Dans cette perspective, l'ARD peut être pensée comme un espace de dialogue, de formalisation d'avancées (méthodologiques et prospectives) au service de projets concrets, auxquels elle contribuera par la recherche de financements. Nous sommes, ici, dans une conception hybride entre la planification classique (prévoir, programmer…) et l'animation pour le développement (susciter des synergies, organiser des cohérences, faciliter les initiatives…).

Ce mode de fonctionnement fait références aux pratiques de planification de Monnet ou Lebret. Utilisé dans le cadre de la décentralisation des pays du Nord, il est sensé mieux répondre aux aléas et incertitudes des situations économiques actuelles, caractérisées par des évolutions rapides.

Cette option d'animation pour le développement s'organise autour de la réflexion prospective et de la programmation stratégique à différentes échelles. Dans une perspective de concertation sociale, la gestion

de l'information est centrale.

L'ARD doit d'abord expliciter et convaincre de la démarche retenue. Mais, pour être efficace, l'ARD devra renforcer la capacité des collectivités locales à accompagner cette réflexion prospective, à établir la programmation stratégique et à utiliser les outils d'accompagnement et d'évaluation. Si toutes les collectivités souhaitent participer de la réflexion stratégique, toutes ne ressentent pas le besoin d'un appui technique. Certaines, comme la Commune de Saint Louis, sont d'ailleurs dotés d'instruments tout à fait performants.

3.4. Des chantiers

Dans cette perspective, un certain nombre de chantiers prioritaires peuvent être identifiés.

3.4.1. Réflexion stratégique

La finalisation du PRDI et sa validation en cours en seront le support principal. Le premier produit du PRDI est constitué par le plan d'actions prioritaires du Conseil Régional. Ce plan s'est organisé autour de trois axes majeurs: renforcement de la vocation agricole, désenclavement et voies de communication, renforcement des compétences par la formation. Si ces trois axes recoupent une large part des préoccupations recueillies au cours de la mission de formulation, leur échelle de priorité varie d'une zone ou d'une institution à l'autre. L'ARD devra organiser une large concertation autour du PRDI. Par la qualité de son animation, elle pourra faire du PRDI un cadre de référence commun à l'ensemble des acteurs de la région. Parallèlement, l'équipe de l'ARD devra élaborer des dossiers techniques pour que la Région engage des négociations avec l'État pour l'inscription des actions prévues par le PRDI dans le cadre du Programme Triennal D'investissements Publics (PTIP) ou des contrats État-Régions.

3.4.2. Communication institutionnelle

Un deuxième chantier est la sensibilisation et l'information des Communes et des communautés rurales, sur le rôle qu'elles doivent jouer dans l'aménagement et le développement local et sur l'appui qu'elles peuvent attendre et apporter à l'ARD. Une véritable politique de communication institutionnelle, élaborée avec le soutien du Conseil d'Administration, devra être mise en œuvre, pour informer les populations et acteurs socio-économiques et recueillir leurs avis et besoins prioritaires. La liaison avec les collectivités de base et la capacité de prendre en compte leurs besoins seront un élément essentiel de la crédibilité et du poids de l'ARD. Les ressortissants de la Région et les émigrés devront figurer parmi les "cibles " de cette politique d'information, de communication et de mobilisation.

3. 4.3. Appui à la réalisation de plans locaux de développement

Un troisième chantier sera constitué par l'appui à la réalisation des plans communaux et de plans locaux de développement, sous leurs différentes formes. De nombreux plans ont déjà été élaborés. Mais, ils sont parfois anciens et trop souvent conçus sous forme de catalogues d'idées de projets ou de revendications, en terme d'équipements et d'infrastructures, sans définition de priorités. Leur réactualisation, voire leur ré-élaboration, est nécessaire. Cela devrait être l'occasion de prendre en compte les dynamiques de développement en cours ainsi que les projets, schémas et plans directeurs sectoriels existants.

Des initiatives sont actuellement en cours pour la réalisation de Plans d'Occupation et d'Affectation des Sols (POAS) dans le Delta et la vallée. Elles sont menées par des collectivités locales avec l'appui de la

SAED et de la recherche. Ces plans répondent à une forte demande des conseils ruraux.

Ils constituent des outils importants pour les collectivités. Leur démarche d'élaboration comporte une dimension pédagogique qui mérite une attention particulière. Toutefois, ces POAS ne sont pas une finalité. Ils doivent être mis en perspective et constituent une étape dans le processus concerté d'élaboration de Plans Locaux de Développement. Ils doivent permettre *in fine*, sur le terroir géré par les communautés rurales, de définir des zones de développement d'activités spécifiées, avec des normes et règles de mise en valeur et de gestion. L'élaboration de ces plans offrira l'opportunité d'associations entre collectivités, notamment, des groupements d'intérêt communautaire, des groupements mixtes ou des ententes inter-collectivités.

Le développement régional ne saurait être la somme des plans locaux et communaux de développement. L'appui aux collectivités pour la réalisation de ces plans doit se doubler au niveau de l'ARD, d'une planification et surtout d'une vision régionales permettant la cohérence des divers plans locaux avec les options nationales de développement.

3.4.4. Renforcement des moyens des collectivités locales et appui à la maîtrise d'ouvrage délégué.

Le renforcement des moyens des collectivités locales en personnel et en ressources financières doit être une des préoccupations majeures de l'ARD. La formation pourra pallier à certaines déficiences. Mais, les collectivités locales souffrent de l'absence d'un corps d'administration locales. Les communes ont un personnel insuffisant dont la qualité n'est pas toujours satisfaisante alors que les communautés rurales en sont dépourvu. Les CERP, centres d'expansion rurale, sensés les appuyer, connaissent à la fois un manque cruel de personnel et de moyens. Quelques solutions comme la mise en œuvre d'un service civique ou la mobilisation de jeunes diplômés sont à l'étude. En tout état de cause, des mécanismes devront être imaginés pour disposer de relais, notamment des conseillers en développement, au niveau des collectivités ou groupe de collectivités de base (communes, communautés rurales).

La mobilisation de ressources financières est aussi indispensable. La participation à la réflexion sur la mobilisation de ressources financières locales et nationales (y compris les contributions des émigrés) et des fonds de la coopération décentralisée en sont les deux axes complémentaires.

Les collectivités locales ont sous leur responsabilités beaucoup de travaux (construction, réfection…) pour lesquelles elles n'ont pas les compétences requises pour en élaborer les cahiers de charge ou assurer leur suivi. L'ARD devra leur apporter un appui dans ce domaine en mobilisant en accord avec elles et de façon contractuelle, les compétences disponibles dans les corps de métiers, les services techniques régionaux ou nationaux et le secteur privé.

3.4.5. Mise en place d'un système d'information régional.

Un cinquième chantier est la construction d'un système d'information régional. Ce système doit être conçu en terme de gestion de l'information. Le terme de gestion de l'information est entendu comme une succession d'actions visant à la mobilisation de l'information existante, la création d'information spécifique (par enquêtes, expérimentation, expériences, analyse et suivi), le traitement de cette information pour la rendre compréhensible et la diffusion aux différents acteurs que sont les producteurs, les responsables de projet, les opérateurs économiques, les organisations paysannes, les grandes agences de service. Cette exigence de gestion implique de définir l'architecture du système, de sceller les partenariats, de préciser les conditions d'accès à l'information, de maîtriser les outils cartographiques et informatiques. Le système d'information appuiera les diverses études menées sur la Région, et sera alimenté par les données acquises au cours de ces travaux.

4. DES PROPOSITIONS D∗ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT

Bien qu∗attendue, l∗ARD va s∗intégrer dans un contexte institutionnel complexe. Nous avons déjà évoqué, pour le succès de l∗ARD, l∗obligation d∗ouverture, de dialogue, d∗articulation et de traduction des besoins réels des collectivités, en politiques et projets que cette situation impose.

La faiblesse des moyens disponibles ou mobilisables à très court terme et la nécessité de la mise en œuvre rapide de l∗ARD conduisent à proposer une phase d∗installation d∗une période de trois ans. Une structure légère, minimale, mais dynamique, serait chargée de développer les synergies nécessaires, d∗organiser et de gérer la montée en puissance autour des cinq chantiers définis précédemment.

41. Une organisation

411. Un démarrage rapide

Le début des activités de l∗ARD doit être effectif dès janvier 2000. Un directeur doit être proposé rapidement. La qualité humaine et les compétences de ce directeur sont essentielles. Il doit être à la fois un homme de dialogue et de dossier. Son expérience du développement et du management, sa bonne connaissance des mécanismes de la décentralisation lui permettront de bien comprendre les enjeux qui sont tout autant de choix stratégiques, que de relations et articulations.

Sa première tâche sera de discuter, de façon très large, les propositions de la mission, notamment avec les collectivités locales et les opérateurs du développement (surtout dans les département de Podor et Matam). D'autre part, il aura à préparer un plan dɔopération et un programme bi-annuel d∗activités, en s∗appuyant sur les recommandations des différents rapports concernant la création de l∗ARD. Le comité technique et le Conseil d∗Administration devront rapidement entériner à la fois la nomination di directeur et le programme de travail.

4.1.2. Une organisation pour l∗ouverture et le dialogue

Au cours de la mission, un consensus s∗est fait autour d∗une conception du comité technique comme organe consultatif. Sa fonction se confondrait ou, tout au moins, se rapprocherait du cadre de concertation qui se met en place. Dans cette perspective, le comité devrait être élargi à l∗ensemble des structures d∗appuis existantes dans la région et intégrer des institutions de l∗Etat (SAED, Université, ISRA...), des ONGs (CONGAD), des représentants du secteur privé (chambres de commerce et des métiers). Ce choix rejette l∗option, parfois proposée, d∗un comité technique, comme agence d∗exécution de l∗ARD. Il découle de ce choix une proposition d∗organisation de l∗ARD en bureaux.

A l∗évidence, l∗ARD ne pourra pas être partout à la fois, ni tout organiser en permanence à partir de la capitale régionale. Elle devra s∗organiser pour trouver des relais, en s∗appuyant dans un premier temps sur les structures et institutions ayant des ramifications sur le terrain.

L∗importance de relais de qualité avec les communautés rurales amène à proposer la mise en place d∗un réseau de conseillers de développement locaux en appui aux structures des communautés rurales et des Communes. Ces agents seraient dotés de moyens de transport et de communication leur permettant d∗assurer une bonne circulation de l∗information. Ils renforceraient également les administrations locales défaillantes.

4.1.3. Des bureaux de liaison

Une organisation en cinq bureaux, sous l'autorité du directeur, est proposée dans une phase initiale : bureau de l'administration générale et des finances, bureau des études et des projets en charge de la planification, bureau de la formation et de la communication, bureau d'appui aux collectivités et à la maîtrise d'ouvrage déléguée, bureau des systèmes d'information.

L'ARD disposerait ainsi, en plus du directeur, de cinq cadres qui auront un rôle d'animation, de mise en cohérence et de suivi des actions des différents services et institutions. Ils seront appuyés par un personnel de soutien, en nombre réduit. Ils disposeront de ressources financières conséquentes, permettant d'organiser des ateliers de travail et de mobiliser de manière contractuelle les différents services et institutions de l'État, des opérateurs privés, des ONGs.

Le directeur de l'Agence est ordonnateur du budget. Il passe tous les actes et contrats. Il dirige les activités de l'ARD conformément aux orientations fixées par le CA. Sa principale activité sera une activité de relations (mise en présence des acteurs, préparation et organisation de la discussion…). Cette activité s'appuiera sur des dossiers techniques et administratifs préparées par les différents bureaux. Il appartiendra au Directeur de " porter ces dossiers " auprès des différents partenaires.

L'organisation en bureaux, plutôt qu'en divisions ou services, se veut souple pour faciliter une dynamique de travail d'équipe. Elle pourra évoluer et s'étoffer en fonction du développement des activités de l'Agence.

Les agents de l'ARD constituent une équipe pluridisciplinaire dont l'efficacité résultera de leur interaction permanente et de la souplesse de leur fonctionnement. A cet égard, l'organisation en bureaux ne saurait se traduire par un cloisonnement de ceux ci. Le directeur devra, outre la gestion des dossiers qu'il aura personnellement en charge, jouer un rôle permanent d'animateur principal de l'équipe.

Le bureau de l'administration générale et des finances

Le bureau de l'administration générale et des finances sera chargé de la gestion courante nécessaire à la bonne marche de l'ARD. Il développera rapidement des activités de services, en particulier dans le domaine des conventions et marchés pour les collectivités. Son responsable sera un gestionnaire polyvalent, maîtrisant à la fois la gestion et les outils comptables, financiers et de suivi.

Le bureau des systèmes d'information.

Le bureau des systèmes d'information aura la charge de la conception, de la mise en œuvre et du suivi d'exécution du système d'information régional. Son rôle sera d'organiser un groupe de travail, se basant sur un recensement précis des bases de données existantes, chargé :

- de la définition de l'architecture du système,
- des modalités de réferencement et d'utilisation,
- du choix des opérateurs,
- du suivi d'exécution.

Les principaux partenaires seront la SAED, l'Université et le service de statistique. Le profil de son

responsable serait celui d'un ingénieur en informatique ou spécialiste de la gestion des données. L'expérience en conception de système d'information, la maîtrise des outils informatiques (SIG et base de données) sont indispensables.

Le bureau des études, projets et planification

Le bureau des études, des projets et planification aura en charge la réflexion prospective, l'appui à l'élaboration des plans locaux, le déclenchement et le suivi des études dans le cadre du système d'information régional. Économiste ayant une bonne pratique de la planification et de l'élaboration de projet, son responsable devra maîtriser les techniques de communication, de négociation contractuelle ainsi que les méthodologies de mesure d'impacts en particulier environnementale.

Le bureau de la formation et de la communication

Le bureau de la communication et de la formation sera en charge de la formation des dirigeants et des personnels des différentes collectivités locales. C'est en effet par un effort de formation conséquent que pourra être résolu le problème des ressources humaines. La formation aura deux objets. La réflexion sur les fonctions et les rôles des collectivités locales sera le premier. L'organisation des différentes ateliers, séminaires rendus nécessaires par la démarche d'animation pour le développement sera le moyen privilégié de cette formation. La formation technique aux instruments et outils de suivi et gestion (comptable, administratif et technique) sera le second.

La communication institutionnelle, autour des activités de l'Agence, et aussi et surtout dans la promotion de la Région, est du ressort de ce bureau. Un site internet, des documents et des plaquettes de présentation, des lettres d'information plus ou moins spécialisées seront les supports privilégiés de cette communication.

Les principaux partenaires de ce bureau seront le CIFA, l'Université. Son responsable sera un spécialiste en sciences sociales, ayant une bonne pratique des techniques de communication et de l'ingénierie de formation.

Le bureau d'appui aux collectivités et à la maîtrise d'ouvrage déléguée

Il aura pour rôle essentiel d'appuyer les collectivités locales dans leurs négociations contractuelles avec les entreprises de service. Des fonctions telles que l'élaboration des cahiers de charges, la rédaction et le dépouillement des appels d'offre, le suivi de chantier, la réception des ouvrages sont actuellement réalisés de manière insatisfaisante dans la plupart des cas. Seules les communes de Saint Louis et de Richard Toll disposent de services technique. Le responsable de ce bureau sera un ingénieur des travaux civils, habitué aux exigences des marchés publics.

4.2. Fonctionnement

4.2.1. Une programmation en partenariat

Le caractère novateur à la fois du champ et des démarches proposées fait ressortir la nécessité d∗une phase de transition, de montée progressive des activités de l∗ARD. Cette phase sera d'abord consacrée à une programmation en partenariat des activités de l∗ARD. Les partenaires regrouperaient des institutions locales, des bailleurs de fonds et des responsables nationaux. L'enjeu serait de définir pour chacun des thèmes des cadres d'actions et de préciser des modalités de mise en œuvre, impliquant de manière

contractuelle les différents opérateurs dans le « faire faire ».

Les différents chantiers n'ont pas la même capacité structurante pour l'ARD. La réflexion stratégique et les appuis à la planification locale sont du domaine du mandat et de la nature même de l'ARD. La communication institutionnelle, le renforcement des collectivités locales (ressources humaines et financières) et le système d'information régional sont du domaine des moyens. Mais, le système d'information régional est une représentation organisée et structurée de l'avenir de la région. En ce sens, il doit s'aborder en étroite liaison avec la réflexion stratégique. Les différents statuts justifient des approches différenciées explicités dans le cadre du plan d'opération proposé.

4.2.2. Le plan d'opération

Dès son installation, l'équipe de l'ARD devra s'attacher à définir avec les différentes institutions le mandat et le rôle qu'elle entend jouer. Le travail d'information et les discussions sont à poursuivre et à amplifier à l'échelle de toutes les collectivités locales, des principaux acteurs du développement de la Région et de la société civile. Des actions d'information et de mobilisation sont également à mener en direction des ressortissants de la Région et les émigrés au Sénégal ou à l'étranger.

Outre ce travail d'information, l'ARD mettra l'accent sur la présentation du PRDI. Ce dernier devra être rapidement finalisé et formellement approuvé. Les activités de l'équipe devront être également consacrées à la concertation avec l'échelon national pour une cohérence et une conformité des orientations et actions prévues dans le PRDI. L'ARD aura à s'impliquer dans l'ensemble des initiatives de concertations existantes et dans l'accompagnement de toute action de planification (réactualisation du schéma national d'aménagement du territoire, schéma d'aménagement de la Grande Côte).

Ces tâches de l'ARD jugées essentielles par les autorités de la Région devront être planifiées et s'intégrer dans un programme bi-annuel ou triennal concertée avec l'ensemble des institutions et partenaires de la région. La mise en œuvre de ces chantiers pourraient passer par l'organisation d'ateliers de réflexion. Ces ateliers seront de véritables outils de programmation des activités et, en conséquence, des actions à réaliser et des compétences à mobiliser.

Les ateliers concerneraient par ordre de réalisation :

1.Missions de l'ARD

- Qui fait quoi, comment ?
- Quel fonctionnement pour l'ARD, quels moyens ?
- Quel programme sur 2 /3 ans ?

Les résultats attendus en seraient :

- une charte de création de l'ARD, document consensuel
- un plan à trois ans de développement et consolidation.

Le travail en atelier permet de garantir la communication institutionnelle et la validation par l'ensemble des ayants droits. Cet atelier fondateur serait relayé par une ensemble de manifestations et de journées « portes ouvertes » sur la Région, d'affichage de l'ARD. En profitant de la situation historique, privilégiée de Saint Louis, une foire "Coopération décentralisée en Afrique de l'Ouest" pourrait être imaginée. Ce type d'événement permettrait d'associer la société civile et de faire appel aux associations de ressortissants du Fleuve à travers le pays ou même à l'étranger.

2. Finalisation du PRDI

L'ARD présente l'avantage, contrairement aux collectivités locales et structures de développement, d'être dégagée de certaines sollicitations et contingences quotidiennes. Elle devra par conséquent disposer du recul nécessaire, pour initier ou promouvoir des réflexions d'ordre stratégique et prospective, nécessaires au cadrage et à l'orientation des politiques et actions de développement des collectivités et des acteurs économiques. Un atelier de « socialisation du PRDI », marquera le début de son exécution. Cet atelier pourrait servir de support à la réflexion sur les bases de base de données et le système d'information régional d'information. Cet atelier s'intégrerait dans un cadre prospectif et stratégique des atouts et contraintes de la région sur les 15 ans à venir, en cohérence avec les orientations, programmes et projections au niveau national.

3. Plan locaux de Développement et étude prospective (processus sur 3 ans)

Un séminaire de méthodologie et de formation pour l'élaboration de Plans Locaux de Développement et de PIC, en s'appuyant sur les POAS aborderaient les aspects méthodologiques et opérationnels (constitution des équipes, organisation du travail, mécanisme d'élaboration...). Ces plans seraient l'occasion d'étudier les voies et moyens du renforcement des capacités des collectivités et la mobilisation de financements.

C'est à partir de ces trois ateliers à réaliser de manière rapide que la programmation des activités de l'ARD sera finalisée. C'est en fonction des besoins nés de cette programmation :

- que la nature et la consolidation du système d'information sera pensé : il alimente et il est alimenté par les PLD,
- que les activités de communication institutionnelle seront programmés.

4.3. Appui institutionnel

4.3.1. Le besoin d'appui institutionnel

La mise en œuvre de l'ARD est novatrice tant dans sa conception que dans les modes de fonctionnement qui devront la régir.

Les conditions de la décentralisation, les enjeux politiques, la richesse des initiatives, le paysage institutionnel, les pratiques de la programmation, les ressources rares... tout contribue à une difficulté de positionnement de l'ARD. Les cadres, issus de la fonction publique, quelles que soient leurs qualités devront assurer au quotidien de nouveaux comportements et postures, basés sur la constitution de dossiers et le dialogue. Ils devront employer des techniques de communication et de négociation, maîtriser les outils de suivi et de gestion de l'information (SIG, modélisation et simulation). Enfin, ils devront réussir à maintenir une capacité de réflexion prospective tout en gérant le quotidien.

Les expériences menées dans d'autres situations ont montré que la satisfaction de ces exigences diverses n'est pas évidente. Elle implique un accompagnement et un appui institutionnel. Cet appui s'organisera autour de trois axes prioritaires.

Le premier est lié à la définition du champ d'activités de l'ARD. Le travail n'a été qu'initié. Cette définition, à construire avec les différents partenaires, devra être accompagnée d'une reconnaissance institutionnelle des fonctions de l'ARD.

Le succès de l'ARD, dernière née des structures et disposant de moyens limités, dépendra fortement d'une insertion institutionnelle prudente, de la qualité du dialogue qu'elle réussira à instaurer et de la crédibilité qu'elle obtiendra auprès des populations, de leurs représentants et des acteurs du développement.

La qualité des ressources humaines qu'elle mobilisera sera déterminante dans les succès qu'elle rencontrera.

C'est là le principal justificatif du deuxième axe de ***l'appui qui est lié à l'utilisation de la démarche d'animation pour le développement retenue***.

Un troisième domaine d'appui concerne des appuis plus spécifiques, plus professionnels, plus techniques. Ils viseront à développer des compétences, la maîtrise des outils, des techniques, des instruments.

4.3.2. Des principes généraux

L'appui sera directement proportionné et mis en œuvre au travers des chantiers prioritaires, définis par le Conseil d'Administration. Si les recommandations de la mission sont retenues. Ces chantiers, évoqués au paragraphe 33 seront les suivants : réflexion stratégique, communication institutionnelle, appui à la réalisation de Plans Locaux de Développement, appuis aux collectivités locales et système d'information régional.

Des principes généraux peuvent être retenus. Les appuis se feront en fonction des dynamiques et en réponse aux besoins, émergeant lors de ces dynamiques. Une grande capacité d'adaptation, une large souplesse dans la programmation de ces appuis en sont la conséquence opérationnelle directe.

L'enjeu est de doter l'ARD et ses cadres, les collectivités, leurs élus et leurs fonctionnaires de toutes les compétences nécessaires. En ce sens tout l'appui technique sera action de formation : formation de type "learning by doing" ou formation formalisée, plus structurée.

4.3.3. Les compétences à mobiliser

Les compétences à mobiliser dans le cadre de l'appui seront multiples. Elles concerneront d'abord l'accompagnement des actions de l'ARD tant dans le domaine de la définition des activités que de la démarche. Nous sommes ici dans le domaine de l'assistance technique rapprochée. Dans un premier temps, il s'agira de :

- poursuivre le travail de la définition et de reconnaissance du champ d'activités de l'ARD,
- préciser avec les cadres et les élus de l'ARD le plan d'opération et aider d'un point de vue conceptuel, méthodologique et opérationnel à la réalisation des ateliers.

Par la suite, l'appui consistera, tout en préservant la capacité de recul, de vision stratégique à :

- appuyer au plan méthodologique et organisationnel, le travail de l'équipe et à leur apporter une formation in situ,
- préparer au-delà de la définition du champ de travail le plan d'opération,
- définir et organiser des règles d'exécution : préparer la contractualisation, organiser la gestion et la diffusion de l'information.

Le profil nécessaire est celui d'un généraliste, géographe ou animateur pour le développement, ayant des compétences en communication. L'intérêt et la connaissance des processus de décentralisation doit être grande. Cette assistance pourrait être assurée au travers d'un bureau d'études Sénégalais travaillant sur les conditions de la décentralisation. Cette solution aurait le mérite de garantir les échanges d'expériences avec les autres ARD en cours de constitution. Ce bureau sénégalais pourrait bénéficier d'un certain nombre d'appuis du Nord, soit d'Agences régionales telles celles du Nord-Pas-de-Calais dans le cadre de la coopération décentralisée ou d'institutions de recherche développement au mandat de coopération plus explicite. Pour garantir à la fois un appui conséquent tout en évitant des effets de substitution, le volume d'assistance a été évalué à 6 mois/an. Les appuis du Nord ont été chiffrés à un mois/an soit 6 mois pour la durée du projet.

Les compétences techniques à mobiliser se définiront au fur et à mesure des travaux. Une grand part de ces appuis sera effectuée de manière contractuelle en mobilisant des compétences sénégalaises (six mois/an). On peut citer, par exemple, les compétences nécessaires à l'ouverture d'un site internet ou à l'édition de lettres d'information. Néanmoins, il est probable que certaines compétences, en particulier dans le domaine de la conception des systèmes d'information, seront à mobiliser à partir des pays du Nord (prévisions de deux mois/an).

Le CIRAD est prêt à s'investir dans un groupement avec un bureau d'études sénégalais. Dans le cadre de la coopération décentralisée, le CIRAD pourra jouer un rôle de relais avec les collectivités territoriales françaises.

4.3.4. Des moyens minima nécessaires

La mise en œuvre de l'appui institutionnel, vu les options retenus ne peut se faire sans un renforcement des capacités d'interventions de l'ARD. Des moyens minima sont indispensables. Ils seront immédiatement affectés à l'ARD, grâce à une contribution des collectivités locales, des dotations de l'État et à la mise en place d'un financement " starter ", en attendant les projets de renforcement actuellement en cours d'élaboration (Union Européenne, Banque Mondiale...). Ces moyens devraient comprendre deux véhicules de terrain, du matériel informatique et de reproduction, un budget de fonctionnement.

La localisation physique de l'ARD devrait être rapidement réglée. Une localisation proche du Conseil Régional de Saint Louis est à recommander plutôt que l'accueil dans des administrations de l'État. Cette implantation aura le mérite de la lisibilité. Les locaux affectés à l'ARD, devraient en plus des bureaux de l'équipe, assurer une fonction d'accueil des représentants des collectivités locales : bureau de passage, facilité de secrétariat. La fonction de service de l'ARD en serait fortement affirmée.

CONCLUSION

La décentralisation au Sénégal est un réalité. Mais, le transfert des compétences ne s'est pas traduit par le transfert des moyens. Pour l'ensemble des collectivités locales de la Région, l'ARD est l'instrument privilégié de la mobilisation des moyens pour le développement.

Par sa situation historique, la Région de Saint Louis est un lieu exemplaire pour mettre en œuvre une démarche d'animation pour le développement. Le travail sera long et nécessite une montée en puissance progressive. L'appui institutionnel proposé pourra dépasser les besoins stricts de la Vallée du Sénégal et servir au processus de décentralisation dans l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest.

Dans cette perspective, la suite logique, à moyen terme, des travaux engagés dans le cadre de l'ARD, serait la création d'enseignements dans le cadre de l'Université et d'un Institut de Formation à la Décentralisation.

Bibliographie

Loi 9--06 du 22 mars 1996, portant Code des Collectivités Locales

Loi 96-07 du 22 mars 1996, portant Transfert de compétences aux régions, aux Communes et aux Communautés rurales.

Décret 95-521 du 30 mai 1995, portant Institution du Conseil de pilotage de l'Après Barrages.

Décret 95-522 du 30 mai 1995, portant Création du Commissariat à l∗Après Barrages.

Décret 89-696 du 16 juin 1989, portant règles d∗organisation et de fonctionnement des Chambres de Commerce, d∗Industrie et d∗Agriculture.

Chambre de Commerce de Saint Louis (1999) : Règlement intérieur. St. Louis, 18/2/99, 6 p.

Décret 98-399 du 5 mai 1998, fixant les modalités de création, d∗organisation et de fonctionnement des Agences régionales de développement.

Anonyme (s.d) : Diagnostic des finances des régions et mise en place des ARD. s.l., 14 p.

Bureau de Conseil, d∗Echange et de Production – BCEP- (1999) : Étude du renforcement des capacités du Comité technique de l∗Agence Régionale de Développement (résumé). Ministère de l∗Intérieur, Cabinet du Ministre charge de la décentralisation, Cellule d∗Appui à la décentralisation. Dakar, juillet 1999, 47 p.

Chambre des Métiers de Saint Louis (1999) : rapport sur les actions réalisées de janvier 1999 au 6 octobre 1999. Saint Louis, 6 p.

Organigramme-Type des Agences régionales de développement. Note du 21/10/99 de la Direction des Collectivités locales, Ministère de l∗Intérieur, Dakar

Protocole d∗Accord entre la région de Saint Louis et le CIRAD. Saint Louis, 24 juillet 99, 4 p.

SAED (1999) : Sixième lettre de Mission 1999-2000-2001. Ministère de l∗Agriculture, SAED, Saint Louis, 55 p.

ANNEXES

Annexe 1 Termes de références de la mission
Annexe 2 Décret 98-399 du 5 mai 1998, fixant les modalités de création, d∗organisation et de fonctionnement des Agences régionales de développement (ARD)
Annexe 3 Liste des personnes rencontrées
Annexe 4 Calendrier de la mission
Annexe 5 Projet d'appui institutionnel

ANNEXE 1

TERMES DE REFERENCES
MISSION D∗APPUI A AGENCE REGIONALE DE DEVELOPPEMENT

INTRODUCTION

Le décret nE 98398 du 5 mai 1998 fixe les modalités d∗organisation et de fonctionnement des Agences Régionales de Développement.

Elles ont pour missions :

- d∗apporter aux collectivités locales une assistance gratuite dans les domaines d∗activités liés au développement ;
- d∗assurer la maîtrise d∗ouvrage des opérations que la région, les communes et les communautés rurales lui délèguent ;
- de réaliser toute étude que les organismes publics ou privés lui commandent.

Elles disposent :

- d∗un conseil d∗administration,
- d∗un bureau,
- d∗un directeur,
- d∗un comité.

L∗organisation de l∗Agence est proposée par le directeur et approuvée par le bureau.

OBJECTIF DE LA MISSION

L∗objectif de la mission est d∗aider l∗Agence Régionale de Développement à définir son organisation interne pour mettre en œuvre le Plan Régional de Développement Intégré. Pour définir cette organisation, la mission s∗inspirera d∗une conception de l∗ARD, “animatrice du développement régional ”, au service des collectivités et des acteurs privés, mobilisant les compétences existantes dans les différentes institutions de la région.

La mission devra aussi concevoir l∗organisation proposée en fonction des moyens disponibles ou pouvant être mobilisés. L∗organisation devra être pensée de manière progressive sur un pas de temps pluriannuel. Le document produit à la fin de la mission devra permettre la recherche de financement. Sa présentation respectera les règles logiques de présentation par projet (modèle Communauté Européenne).

COMPOSITION, DUREE ET PERIODE DE LA MISSION

La mission sera composée de quatre techniciens sénégalais, dont le directeur de l∗ARD. Les techniciens seront choisis en fonction :

- de leurs compétences en développement régional ou local,
- de leurs connaissances et implications de la Région de Saint-Louis.

Un expert du CIRAD participera à la mission.
Les travaux de cette équipe seront accompagnés par un groupe d∗élus du Conseil Régional, chargé de vérifier la cohérence et la pertinence des propositions avec les orientations de développement retenues par la Région. La durée de la mission sera de dix jours, au cours de la deuxième quinzaine de septembre.

DEMARCHE

La démarche retenue veut associer l∗ensemble des acteurs de la Région à la réflexion.

Les deux premiers jours seront consacrés à un atelier de travail avec le groupe des élus et quelques personnalités des institutions. Cet atelier de travail définira :

- les fonctions de l∗ARD : études prospectives, services d∗appuis, évaluations économiques, sociales, environnementales des activités économiques promues,
- les outils (SIG, bases de données, méthodes d∗évaluation, techniques d∗animation…) dont elle aura besoin.

En fonction de ces fonctions et de ces outils, des orientations quant à l∗organisation de l∗ARD pourront être définies. Il s∗agira de déterminer comment l∗ARD mettra en œuvre le PDRI.

Quatre jours seront consacrés à des discussions avec les collectivités et les acteurs économiques d∗une part, et, d∗autre part, avec les institutions présentes dans la région. Les discussions avec les collectivités, les groupements et les entrepreneurs permettront de préciser les attentes de ces bénéficiaires. Les discussions avec les institutions présentes dans la région permettront de définir les conditions de participation de ces institutions aux travaux de l∗ARD.

Deux jours seront consacrés à la rédaction d∗un document provisoire.

Enfin, le document sera présenté :

- à Saint-Louis à l∗ensemble des acteurs impliqués lors de la première semaine,
- à Dakar aux autorités nationales que la Région jugera opportun d∗informer et à des bailleurs de fonds.

A partir des réactions recueillies, un document définitif sera finalisé dans le mois qui suivra la fin de la mission.

FINANCEMENT

Le financement de la mission (déplacement, mobilisation des experts et des élus, coûts des ateliers, frappe reproduction…) sera à la charge de la Région. Le CIRAD mettra gratuitement à la disposition de la Région un expert. M. Tonneau a été pressenti.

PRODUIT ATTENDU

Le document rédigé par la mission devra permettre la mobilisation de financements. Il se présentera sous la forme d∗un projet de développement pluriannuel de l∗ARD, avec l∗identification d∗un calendrier, de moyens nécessaires et de budgets.

Annexe 2

Décret NE 98-399 fixant les modalités de création, d∗organisation
et de fonctionnement des Agences régionales de développement

RAPPORT DE PRESENTATION

La loi nE 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des collectivités locales prévoit, en son article 37, que la région constitue en commun avec les communes et les communautés rurales, une Agence Régionale de Développement (A.R.D).

Cette Agence a pour mission :

- d∗apporter aux collectivités locales une assistance gratuite dans les domaines d∗activités liés au développement ;
- d∗assurer la maîtrise d∗ouvrage des opérations que la région, les Communes et les communautés rurales lui délèguent ;
- de réaliser toute étude que les organismes publics ou privés lui commandent.

Le présent projet de décret précise les modalités de création, d∗organisation et de fonctionnement de cette Agence Régionale de Développement.

Soumise aux principes de la comptabilité publique et du contrôle administratif, l∗Agence offre la possibilité d∗instaurer un cadre d∗assistance, d∗appui et de coopération aux collectivités locales. Elle dispose :

- d∗un conseil d∗administration
- d∗un bureau
- d∗un directeur
- et d∗un comité technique.

Son conseil d∗administration est composé d∗un représentant par collectivité locale de la région. Le Président du Conseil Régional en est le Président de droit. Il est assisté par deux Vice-Présidents, l∗un élu par les représentants des communes, l∗autre par les représentants des communautés rurales.

Les fonctions de membres du conseil dəadministration sont gratuites.

A côté des organes de direction de l∗Agence il est créé un comité technique composé de chefs de services déconcentrés de l∗Etat, du Secrétariat général de la Région, et du Secrétariat municipal de la commune, chef-lieu de région.

L∗Agence dispose de ressources tirées :
- des contributions des collectivités locales, membres de l∗Agence ;
- des subventions, dons legs, et libéralités ;
- du remboursement des frais relatifs aux prestations réalisées pour le compte des collectivités locales.

Telle est l∗économie du présent projet de décret.

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple – un but - une foi

Décret NE 98-399
fixant les modalités de création d∗organisation et de fonctionnement des Agences régionales de développement

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

VU la Constitution en ses articles 37 et 65 ;
Vu le Code des Collectivités locales, notamment en son article 37 ;
Vu la loi nE 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétence aux régions, aux Communes, et aux communautés rurales ;
Vu le décret nE 93-717 du 1er juin 1993 portant nomination du Premier Ministre ;
Vu le décret nE 95-312 du 15 mars portant nomination des Ministres, modifié ;
Vu le décret nE 95-315 du 16 mars 1995 portant répartition des services de l∗Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères, modifié par le décret nE 98-49 du 17 janvier 1998 ;
Vu le décret nE 96-1128 du 27 décembre 1996 fixant les conditions de nomination et les avantages du Secrétaire général de la région
Le Conseil d∗Etat entendu en sa séance du 19 février 1998 ;
SUR le rapport du Ministère de l∗Intérieur ;

DECRETE

CHAPITRE PREMIER : DISPOSITIONS GENERALES

Article Premier : Les collectivités locales de chaque région créent entre elles et à l∗initiative de leurs organes délibérants, une Agence Régionale de Développement.

Article 2 : L∗Agence de développement apporte son appui à la région, aux villes, aux Communes, aux Commune d∗arrondissement et aux communautés rurales qui en sont membres dans la conduite de leurs missions de développement. A ce titre, elle est chargée d∗aider à :

- la conception et l∗exécution de tous plans et toutes études concernant le développement économique, éducatif, sanitaire, culturel et scientifique de la région, des Communes et des communautés rurales ;
- la constitution et la mise à jour de banques de données nécessaires à l∗élaboration , au suivi, et à l∗évaluation des plans de développement ;
- l∗élaboration et la réalisation de schémas régionaux d∗aménagement du territoire ;
- la conception et l∗exécution de schémas et de plans d∗urbanisme ;
- l∗élaboration, la mise en œuvre et au suivi des plans d∗actions pour l∗environnement et tout autre plans sectoriel concernant la région, la Commune ou la communauté rurale ;
- la coordination et l∗harmonisation des actions de développement dans l∗espace régional ;
- la cohérence entre le plan national de développement et le plan régional de développement ;
- l∗harmonisation des programmes d∗actions de la région, des Communes et des communautés rurales ;
- l∗élaboration et le suivi des contrats de plans ;
- l∗élaboration et le suivi des conventions de mise à disposition des services extérieurs de l∗Etat ;

- la mise en œuvre des initiatives en matière de coopération décentralisée.

En outre, elle peut être chargée :

- d∗assurer la maîtrise d∗ouvrage des opérations que la région, les villes, les Communes et les communautés rurales lui délèguent. Les frais de l∗Agence engagés à ce titre sont remboursés par les collectivités locales bénéficiaires des prestations.

Article 3 : Les organes de l∗Agence Régionale de Développement sont :

- le conseil d∗administration ;
- le bureau ;
- le Président ;
- le Directeur de l∗Agence ;
- et le comité technique.

CHAPITRE II : DU CONSEIL D∗ADMINISTRATION DE L∗AGENCE :
SECTION 1 : COMPOSITION DU CONSEIL D∗ADMINISTRATION

Article 4 : Sont membres du conseil d∗administration de l∗Agence :

- le Président du conseil régional, membre de droit ;
- les représentants de collectivités locales associées, à raison d∗un membre par collectivité locale (région, Communes, villes Communes d∗arrondissement et communautés rurales) ;
- le Président du comité économique et social auprès de la région.

Les membres du conseil d∗administration sont désignés pour une durée de cinq ans, après avoir été élus par délibération de leur conseil respectif.

Un arrêté du représentant de l∗Etat auprès de la région fixe la liste nominative des membres du conseil d∗administration de l∗Agence Régionale de Développement conformément aux choix opérés par les organes délibérants des collectivités locales.

Leur mandat expire en même temps que celui des conseillers régionaux, municipaux et ruraux.

Lorsqu∗un membre perd la qualité pour laquelle il a été nommé, il est déclaré démissionnaire par arrêté du Gouverneur. Son remplaçant est désigné dans les mêmes formes.

Si la démission est volontaire, le rem placement s∗effectue également dans les mêmes formes.

Article 5 : les fonctions de membre du conseil d∗administratif de l∗Agence Régionale de Développement sont gratuites.

SECTION 2 : FONCTIONNEMENT ET COMPETENCE DU CONSEIL D∗ADMINISTRATION

Article 6 : la présidence du conseil d∗administration est assurée par le Président du Conseil Régional. Le Directeur de l∗Agence assure le secrétariat des réunions du conseil d∗administration.

Le conseil d∗administration se réunit dans les conditions de quorum égal au moins à deux tiers des membres du conseil.

Au cas où le quorum n∗est pas atteint, le conseil d∗administration se réunit à nouveau dans un délai de

huit jours.

Au cas où le quorum n∗est toujours pas atteint, le conseil d∗administration se réunit à nouveau dans un délai de huit jours et délibère sans condition de quorum.

Les décisions du conseil, dans les trois cas, sont prises à la majorité simple des présents sauf pour l∗élection de son bureau. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Le conseil d∗administration est compétent pour :

- décider de la politique générale de l∗Agence ;
- approuver les actes et conventions passés par l∗Agence ;
- voter le budget, approuver les comptes ;
- nommer le Directeur et mettre fin à ses fonctions dans les conditions fixées à l∗article 12 du présent décret ;
- établir le règlement intérieur ;
- approuver le rapport moral et financier établi après chaque exercice par le Directeur ;
- approuver le programme annuel d∗activité proposé par le Président du conseil.

Le représentant de l∗Etat auprès de l∗Agence assiste de droit aux réunions du conseil d∗administration ou s∗y fait représenter. Le conseil d∗administration se réunit au moins une fois par an, sur convocation de son Président.

CHAPITRE III : DU BUREAU DE l∗AGENCE

SECTION 1 : COMPOSITION DU BUREAU

Article 7 : le conseil d∗administration forme en son sein un bureau qui comprend le Président du conseil d∗administration, Président de droit du bureau et deux Vice-Présidents.

Le premier Vice Président est élu par le collègue des représentants des villes et des Communes.

Le deuxième Vice Président est élu par le collège de représentants des communautés rurales.

Ces deux Vice Présidents sont élus au premier tour de scrutin secret s∗ils ont réuni la majorité absolus. Si, après le premier tout, aucun candidat n∗a obtenu la majorité absolue, il est procédé à un deuxième tour de scrutin secret et l∗élection a alors lieur à la majorité relative. E n cas ‘égalité de suffrage, le plus âgé des candidats est élu.

Le bureau est élu pour cinq ans. Il est procédé à une nouvelle élection après chaque renouvellement des représentant d∗une catégorie de collectivités locales.

Le conseil d∗administration peut toutefois révoquer, par décision motivée, l∗un des Vice Présidents élus sans attendre la fin de son mandat, sous réserve de prendre cette décision à la majorité des tris quarts des membres en fonction . Son remplaçant est désigné dans les mêmes formes que pour l∗élection des vices Présidents, telles que définies au deuxième alinéa du présent article.

Lorsque le Président du bureau perd la qualité pour laquelle il a été nommé de droit, il est déclaré démissionnaire, par le conseil d∗administration. Lorsqu∗un autre membre du bureau perd la qualité pour laquelle il a été élu, il est déclaré démissionnaire, par le Président du conseil d∗administration. Son remplacement se fait dans le s mêmes formes que pour l∗élection des Vice Présidents telles que définies au deuxième alinéa du présent article.

SECTION 2 : COMPETENCE ET FONCTIONNEMENT DU BUREAU

Article 8 : le bureau est compétent pour :

- préparer l∗ordre du jour des réunions du conseil d∗administration ;
- veiller à la mise en œuvre des délibérations du conseil d∗administration ;
- approuver l∗organisation de l∗Agence, sur proposition du Directeur et conformément à l∗organigramme type fixé par arrêté du Ministre chargé des collectivités locales ;
- prendre toutes décisions relatives à l∗exécution des missions définies à l∗alinéa 2 de l∗article 2 du présent décret ;
- approuver les décisions de recrutement et de révocation du personnel proposés par le Directeur.

Il propose au conseil d∗administration la nomination du Directeur et le cas échéant, sa révocation. Le Président représente l∗Agence en justice et en rend compte au conseil d∗administration.

CHAPITRE V : DU DIRECTEUR DE L∗AGENCE

Article 10 : Le Directeur nommé par le conseil d∗administration, sur proposition de son Président, doit satisfaire aux conditions suivantes :

- être de nationalité sénégalaise ;
- jouir de ses droits civiques ;
- être fonctionnaire de la hiérarchie A ou de niveau équivalent et disposer d∗au moins cinq années d∗expérience professionnelle ;
- être de bonne moralité ;
- être apte physiquement pour l∗exercice de ses fonctions.

Il peut être révoqué par le conseil d∗administration, sur proposition de son Président, pur l∗un des motifs suivants :

- insuffisance professionnelle dûment constatée ;
- manquement aux obligations professionnelles et déontologiques dûment constatés ;
- actes d∗indiscipline ;
- ne plus répondre à l∗un des critères de nomination fixés ci-dessus.

Les fonctions de Directeur sont incompatibles avec celles de membre du conseil d∗administration.

Le Directeur assiste, avec voix consultative, aux séances du conseil d∗administration.

Il assiste également, avec voix consultatives, aux réunion du bureau.

Il est ordonnateur a autorité sur les services. Il propose au bureau du conseil d∗administration l∗organigramme de l∗Agence, conformément aux dispositions prévues au 1er alinéa de l∗article 8 du présent décret. Il propose les recrutements de personnel au bureau et, après approbation de celui-ci, procède aux dits recrutements dans les conditions applicables aux collectivités locales.

En cas d∗empêchement du Directeur, ses pouvoirs sont assurés par l∗un de ses collaborateurs désignés par le conseil d∗administration. En cas d∗absence du Directeur, ses pouvoirs sont assurés par l∗un de ses collaborateurs désignés par le Président du conseil d∗administration. Le Directeur de l∗Agence bénéficie des mêmes avantages que le Secrétaire Général de la région.

CHAPITRE VI : DU COMITE TECHNIQUE DE L∗AGENCE

Article 11 : le comité technique prévu à l∗article 3 ci-dessus a un rôle consultatif pour tout ce qui a trait à l∗exécution de l∗ensemble des missions de l∗Agence.

Il se réunit avant toute réunion du conseil d∗administration de l∗Agence.

Il peut émettre des avis et suggestions à soumettre au conseil d∗administration, au résident ou au Directeur de l∗Agence, le cas échéant.

Article 12 : Le comité est présidé par le représentant de la région au sein du conseil d∗administration.

Il comprend en outre les membres ci-après :

- le chef du service régional de la planification ;
- le chef de la division régionale de l∗urbanisme et de l∗habitat ;
- le chef du service régionale de l∗aménagement du territoire ;
- le chef du service régional du développement à la base ;
- le chef du service régional des eaux , forêts et chasse, conservation des sols et de l∗environnement ;
- le chef du service régional des statistiques ;
- le receveur des domaines ;
- l∗inspecteur d∗académie ;
- le chef du service régional de la santé publique ;
- le chef du service régional de l∗action sociales ;
- le chef du service régional de la jeunesse et des sports ;
- le secrétaire général de la région ;
- le secrétaire municipal de la Commune chef lieu de la région ;
- le chef du service régional de l∗emploi ;
- le chef du service régional de l∗élevage et de l∗agriculture.

Le comité technique peut s∗appuyer, dans l∗examen de l∗ordre du jour qui lui est soumis, sur toute personne compétente.

Le comité technique se réunit sur convocation de son Président du conseil. Il peut également être convoqué à la demande du Président du conseil d∗administration ou à la demande du Directeur de l∗Agence.

CHAPITRE VII : DES RESSOURCES DE l∗AGENCE ET DE LEUR UTILISATION

SECTION 1 : RESSOURCES DE L∗AGENCE

Article 13 : les ressources de l∗Agence comprennent :

- les contribution s des collectivités locale, membres de l∗Agence, fixées chaque année par arrêté conjoint du Ministre chargé des collectivités locales et du Ministre chargé des Finances ;
- les subventions, dons legs et libéralités ;
- les remboursements des frais relatifs aux prestations, réalisées collectivités locales, telles que définies à l∗alinéa 2 de l∗article 2 du présent décret.

CHAPITRE VIII : DE LA COMPTABILITE ET DU CONTROLE DE L∗AGENCE

SECTION I : LA COMPTABILITE

Article 15 : le directeur de l∗Agence tient une comptabilité régulière des comptes, conformément aux lois et règlements en matière de comptabilité publique en vigueur au Sénégal.

Le receveur percepteur de la région est le comptable de l∗Agence.

SECTION II : LE CONTROLE

Article 16 : les lois et règlements concernant le contrôle administratif des collectivités locales sont applicables aux Agences régionales de développement.

Article 17 : conformément aux dispositions de l∗article 342 du Code des collectivités locales, le juge des comptes assure la vérification des comptes de l∗Agence.

CHAPITRE IX : DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Article 18 : le premier mandat des membre du conseil d∗administration de l∗Agence Régionale de Développement expire en même temps que celui des conseillers régionaux, municipaux et ruraux issus des élections locales de novembre 1996.

Article 19 : le ministre de l∗Intérieur, le ministre de l∗Economie, des Finances et du Plan, le Ministre de l∗Education Nationale, le Ministre de la Santé publique et de l∗Action sociale, le Ministre de l∗Urbanisme et de l∗Habitat, le Ministre de l∗Environnement et de la Protection de la Nature, sont chargé, chacun en ce qui le concerne, de l∗exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel.

Fait à Dakar, le 05 mai 1998

Par le Président de la République

Le Premier Ministre

Annexe 3 : Listes des personnes rencontrées

Bouna War	Equipe PRDI
Hamidou Cissé	Conseiller régional Saint Louis
Dr Yéro H Diallo	Conseiller régional
Djibril Dia	Adjoint Chef Service régional Planification Saint Louis
Moctar Koné	Chef Service régional Expansion rural
Lette Touré	Chef Service régional de la Statistique
Cheikh Gaye	Inspection d∗Académie de Saint louis
Abdou N. Thiam	Chef Service régional de l∗Urbanisme
Harouna Ly	Chef service Régional Aménagement du territoire
Moctar Wade	Inspection régional des Eaux et Forêts
Léo H Diallo	IRSS
Amadou Diagne	IRSS
Mme Oumou SY Mbaye	Chef Service régional Planification, Coordonnatrice du PRDI
Abdoulaye Gueye	Chambre de Commerce de Saint Louis
Mbaye Cissé	Chambre de Commerce
Alassane fall	Chambre de Commerce
Amadou Sall	Chambre des Métiers de Saint Louis
Djiby Diouf	Sous Préfet de Rao
El Hadj O Diop	Président Conseil rural de Gandon
Maguette Diouk	Conseiller rural de Gandon
Kala Guèye	Conseiller rural de Gandon
Makhtar Diop	Conseiller rural de Gandon
Djiby Mbaye	Conseiller rural de Gandon, Représentant du Conseil à l∗ARD
Mme Fanta Mbaye	Conseillère rurale de Gandon
Alioune Sarr	Président Conseil rural de Mpal
Mamadou Dieng	Vice Président Conseil rural de Mpal
Mme Fatou Diaw	Conseillère rurale de Mpal
El Hadj Nd. Dièye	Conseiller rural de Mpal, Représentant du Conseil à l∗ARD
Seybatou Yague	Adjoint au Maire de Dagana
Babacar Diop	Vice Président Conseil rural de Ross Béthio, Représentatant le Conseil à l∗ARD
Birane Ndoye	Conseiller Rural de Ross Béthio
Arouna Diakhaté	Conseiller Rural de Ross Béthio
Mar Ndiaye	Conseiller Rural de Ross Béthio
Ibrahima Seck	Conseiller Rural de Ross Béthio
Sarah Touré	Conseiller Rural de Ross Béthio
Mme Ndèye Gaye	Conseillère régionale
Alain Kasriel	ONG Diapanté, Secrétaire général Cellule régionale CONGAD
Détoubab Nging	Commissariat à l∗Après Barrages
Etienne Turpin	Secrétaire exécutif de la Commune de Saint Louis
Demba Niang	Coordonnateur de la Cellule CCIADL Commune de Saint Louis
Cheikh A Diagne	Conseiller municipal de Saint Louis, Président de Commission.
Amadou Touré	Conseiller municipal de Saint louis, Président de Commission.
Mor Diop	Directeur Général Adjoint de la SAED

Annexe 4 : Déroulement de la Mission

JOUR	Matinée	Après Midi	Soir
Samedi 4/12/99	Voyage Dakar Saint Louis	Réunion d'information et de prise de Contact avec le Conseil Régional	
Dimanche 5/12	Bibliographie	Bibliographie	
Lundi 6/12	Réunion de travail avec le Conseil Régional et l'équipe chargé de l'élaboration du PRDI Rencontre avec l'adjoint au Gouverneur chargé du développement	Réunion de travail avec les responsables des services techniques régionaux	Interaction J P Tonneau/ S M Seck ; Bibliographie
Mardi 7/12	Université de Saint Louis Chambre de Commerce Chambre des métiers	Gandon : réunion avec leSous préfet de RAO et les Conseils ruraux de Gandon et de Mpal	JPT/SMS : évaluation état d'avancement ; Esquisse plan rapport
Mercredi 8/12	Dagana et Ross Béthio : Rencontre avec le 1er Adjoint au Maire de la Commune de Dagana ; Rencontre avec le Conseil rural de Ross Béthio	Rencontre avec le secrétariat général de la Cellule régionale du Conseil national des ONG Discussion avec le Commissariat à l'Après Barrages (Mr Ngning)	Rédaction notes
Jeudi 9/12	Discussion avec le Chef CRA ISRA Rencontre avec le CIFA à Ndiaye	Discussion avec la Commune de Saint Louis ; Evaluation état d'avancement avec le Conseil Régional	
Vendredi 10/12	Discussion avec la SAED Réunion de synthèse avec les élus	Réunion de synthèse avec les techniciens des services déconcentrés	Préparation restitution
Samedi 11/12	Rédaction	Rédaction	Rédaction
Dimanche 12/12	Rédaction	Rédaction	Préparation restitution Rencontre avec Président Conseil Régional
Lundi 13/12	Restitution Séance de travail avec le Conseil Régional	Voyage Saint Louis Dakar	Voyage J.P Tonneau Dakar Montpellier.