

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

Annexe A : Projet de Description du programme : **Gouvernance pour le développement local**

I. Vue d'ensemble

L'un des principaux obstacles au développement local dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'agriculture ou de l'eau, assainissement et hygiène (EAH) est la faible capacité de l'administration locale (collectivité locale, ci-après dénommée « CL ») à s'assurer que les services sont fournis et les structures de services publics tenues responsables. L'amélioration de la qualité et de la rapidité de la prestation de service et la responsabilité dans tous ces secteurs dépendent de la capacité des collectivités locales à assurer correctement la planification, la mise en œuvre et le suivi de ces activités de manière transparente. En outre, la capacité à définir les priorités locales, à établir la confiance entre les responsables et les contribuables, à hiérarchiser les besoins dans tous les secteurs et à entretenir ou soutenir des projets nécessite la collaboration de différents acteurs de la gouvernance provenant de secteurs différents.

L'USAID propose de financer une activité intégrée de gouvernance et de développement pour réaliser un ensemble commun d'interventions destinées à renforcer les collectivités locales et visant à doter les CL d'outils de planification et de gestion nécessaires à la fourniture efficace des services dans les secteurs de la santé, de l'éducation, d'EAH et de l'agriculture. Plutôt que d'avoir quatre partenaires d'exécution sectoriels différents qui travaillent avec les collectivités locales sur des questions relatives à leur secteur spécifique, la Mission cherche à avoir un partenaire d'exécution qui gère une activité intégrée de DRG- Gouvernance pour le développement locale – qui permettra de renforcer les capacités des collectivités locales pour assurer la prestation de services plus durables et de meilleure qualité dans tous les quatre secteurs. Cette approche intégrée permettra également d'atteindre les objectifs du Gouvernement du Sénégal (GS) en matière de décentralisation et de réduire le fardeau de plusieurs programmes qui pèsent sur les CL seules.

L'activité proposée permettra de mettre en œuvre une série d'interventions visant à renforcer la capacité des structures gouvernementales locales à planifier, à mettre en œuvre et à contrôler la prestation des services en matière de santé, d'éducation, d'agriculture et d'EAH. Les candidats doivent prévoir des activités comme la facilitation des auto-évaluations de la performance en matière de gouvernance qui permettent à la société civile de participer à l'évaluation des progrès réalisés par collectivité locale en termes de capacité, d'inclusion et de performance; les ateliers visant à aider les responsables et technocrates locaux à mieux comprendre leurs rôles respectifs dans le cadre de la nouvelle réforme de la décentralisation, suivis d'un encadrement sur la conduite d'exercices de contrôle de la responsabilité sociale, sur la base des informations sur le budget public et la planification; l'élaboration des processus et manuels de gestion; le renforcement des cadres et des lieux de collaboration intersectorielle et ascendante et une assistance technique supplémentaire dans l'administration, la planification stratégique, l'élaboration participative du budget, le suivi de l'exécution et la vérification, si nécessaire. Elle permettra de doter les structures de gouvernance locale des outils nécessaires pour procéder à la planification, le contrôle et le réajustement de leurs activités pour améliorer les interventions. Il est prévu que l'Activité de Gouvernance pour le développement local interviendra dans plus de 50 CL dans les régions de Kolda, Sédhiou, Kédougou et Tambacounda, mais l'USAID collaborera avec le bénéficiaire de l'Activité de Gouvernance pour le développement local et les

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

collectivités locales afin de définir la meilleure combinaison des CL avec lesquelles elle va travailler.

II. Contexte

Le Sénégal est un point d'ancrage de la stabilité en Afrique de l'Ouest et est sur la bonne voie vers une gouvernance plus démocratique depuis plusieurs années. Sous le régime de Macky Sall, élu en 2012, le Gouvernement du Sénégal (GS) a lancé l'Acte III de la réforme sur la politique de décentralisation et s'est engagé à mettre en place des processus plus participatifs, plus inclusifs et une plus grande implication de la société civile. Dans la période qui a précédé les élections de 2012, les Organisations de la société civile (OSC) ont démontré leur capacité à rassembler et à exprimer les voix et les besoins des citoyens. Pendant ce temps, une culture de l'entrepreneuriat cherche les bonnes occasions pour faire progresser le secteur privé. Les jeunes - mobilisés et motivés pendant les élections de 2012 - sont à la recherche d'emploi et de leadership pour participer au développement de leur pays. Les femmes jouent un rôle plus actif à tous les niveaux et occupent 43% des sièges à l'Assemblée nationale, ce qui place le Sénégal à la septième position au niveau mondial en termes de pourcentage de femmes occupant des sièges dans les parlements nationaux.

Néanmoins, le Sénégal est encore en train de développer une culture de l'engagement civique en matière de gouvernance qui va au-delà de la participation aux élections nationales et locales. Ainsi, les citoyens ont des possibilités limitées pour exprimer leurs besoins et leurs préoccupations à leur gouvernement et leurs élus. Le GS reconnaît cette nécessité de mettre en place des mécanismes de gouvernance plus participatifs et de favoriser une culture de "co-production" qui permettrait au gouvernement et aux citoyens de travailler en partenariat pour assurer la planification et la réalisation des priorités de développement. Le ministère de la Gouvernance locale, du Développement et de l'Aménagement du territoire (ci-après dénommé MGLDAT) a identifié cela comme un domaine prioritaire où l'USAID pourrait apporter son soutien¹.

Les réformes en matière de décentralisation entreprises par le GS visent à répondre à l'incapacité des collectivités locales à favoriser la fourniture de services durables et le développement socioéconomique. Dans les documents des politiques², le GS a identifié un certain nombre de défis majeurs, notamment :

- la faible gouvernance locale exacerbée par la multiplicité des acteurs ayant des approches et des intérêts différents;
- l'incohérence et l'inefficacité des mécanismes de financement du développement local; et
- la faible collaboration entre les acteurs du développement local qui compromet sérieusement l'efficacité des interventions.

Ces thèmes ont aussi constamment apparu dans les analyses que l'USAID/Sénégal a menées dans l'élaboration de nouveaux programmes de santé, d'éducation, d'agriculture et d'EAH. Soutenir les résultats de l'USAID et, plus important encore, les investissements du GS dans les secteurs socioéconomiques dépend, dans une large mesure, de la gouvernance plus responsable, plus

¹ Réunion de l'Équipe de conception de projet de l'USAID avec le ministre de la Décentralisation en février 2015.

² Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des collectivités locales, décembre 2013.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

inclusive et plus participative, d'une plus grande légitimité de l'État et d'un contrat social fort entre les citoyens et le gouvernement sénégalais. Cela nécessitera également une volonté politique de la part du GS, le soutien et l'appui des partenaires au développement et la demande constante et le contrôle des acteurs non-étatiques³.

a) Décentralisation et gouvernance locale

Le gouvernement du président Macky Sall s'est engagé à faire avancer la décentralisation depuis le 19 mars 2013. La première phase de son Acte III de la décentralisation s'appuie sur les réformes du secteur public initiées depuis 1972 et 1996⁴ dans le but d'encourager une plus grande participation des citoyens à la prise de décision concernant la gestion administrative, budgétaire et politique. Dans cette première phase, le GS a restructuré le paysage institutionnel et territorial en supprimant certaines institutions gouvernementales locales existantes et en en créer de nouvelles.

La structure existante était constituée de régions, de communes et de communautés rurales, en ordre décroissant, en tant que collectivités locales (CL). La Phase I a vu la suppression des régions et des communautés rurales comme CL.

La nouvelle structure introduite par la Phase I a vu la création du Département comme un nouveau type de CL et la transformation des communautés rurales en communes. La nouvelle architecture comprend les CL suivantes:

- 557 Communes (dont 5 villes ou méga-communes)⁵ et
- 42 Départements.

Chacune de ces CL jouit d'un organe élu, d'une identité juridique et d'une autonomie financière. La nouvelle structure fournit également un appui technique à chaque CL à travers un Secrétariat général et des Agences régionales de développement (ARD) qui sont composées de techniciens pour chacune des compétences transférées (décentralisées).

Parallèlement à cette architecture des CL décentralisées, il existe une organisation déconcentrée à plusieurs niveaux où les ministères de tutelle sont représentés aux niveaux régional, départemental et de l'arrondissement et les centres de services techniques polyvalents visent à fournir un soutien aux CL.

La phase I de l'Acte III s'est achevée en juillet 2014 avec les élections locales qui ont permis de pourvoir les postes officiels nouvellement créés. Les prochaines élections législatives et locales sont prévues en 2019. Ces élections auront une incidence sur le processus d'institutionnalisation de la décentralisation budgétaire et administrative prévue par le plan de réforme de l'Acte III. Une des premières étapes pour y arriver est liée au fait que les rôles et responsabilités des élus et du personnel ne sont pas clairement définis. Ces derniers n'ont pas les capacités de planification stratégique, de gestion des ressources humaines et financières, de planification et d'exécution du budget, de mobilisation des ressources et de mobilisation des citoyens.

³ <https://www.mackymetre.com/> offre un exemple intéressant de contrôle citoyen de la réalisation des promesses de campagne de l'administration Sall et de la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent (PSE).

⁴ Lancée aux termes de la loi 2013-10 du 28 décembre 2013 (Code général des collectivités locales).

⁵ Il s'agit des villes de Pikine, Dakar, Thiès, Rufisque et Guédiawaye.

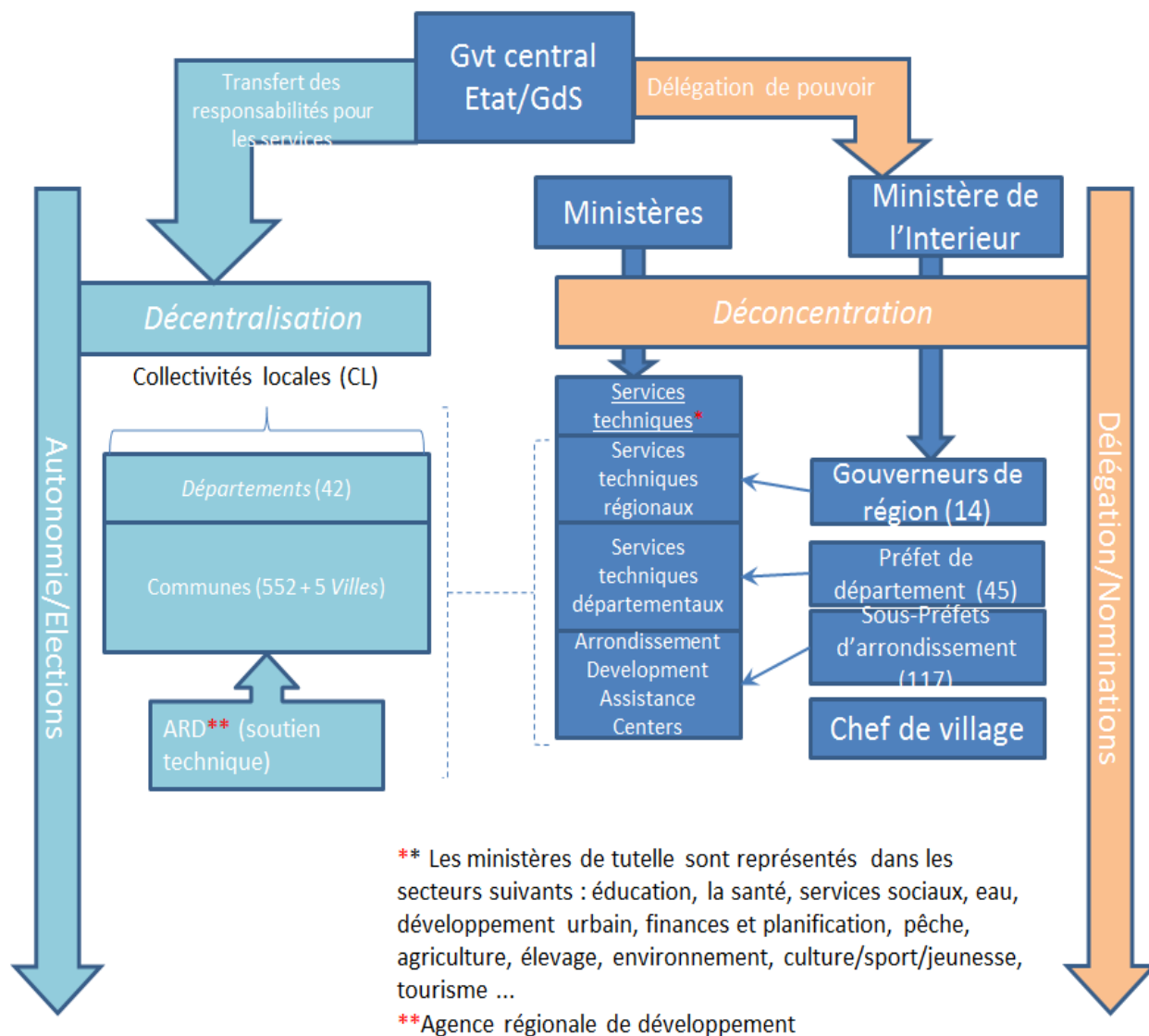
Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

La Phase II prévoit, en 2016, de transférer les compétences aux CL dans d'autres secteurs. Elle vise également à restructurer le transfert de fonds publics pour doter les CL de moyens supplémentaires. Les compétences qui seront transférées aux CL concernent principalement la gestion administrative (entretien des infrastructures, par exemple).

Les nouveaux secteurs dont certaines compétences seront transférées aux CL, dans le cadre de cette Phase II, sont l'agriculture, la pêche, l'élevage, le tourisme et l'EAH qui correspondent aux domaines d'intervention du Bureau Croissance économique (EGO) de l'USAID/Sénégal. Ces nouveaux secteurs doivent être ajoutés aux neuf secteurs dont les compétences ont déjà été décentralisées en 1996, notamment la santé et l'éducation.

Figure 1 : Schéma de l'aménagement du territoire au Sénégal



Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

b) Les aspects financiers de la décentralisation

Les CL disposent de plusieurs sources de revenus pour financer leurs plans de développement : leurs propres ressources, celles allouées aux CL par l'État central (plus de 30 milliards de francs CFA en 2014), l'aide extérieure des partenaires au développement, les prêts et les investissements étrangers (voir figure 2 ci-dessous). Les CL reçoivent la plus grande partie de leur financement par des allocations budgétaires publiques. Cependant, les montants reçus sont insuffisants pour satisfaire les besoins locaux. En effet, les CL ont un apport très limité à la planification et l'allocation des fonds publics, à l'image du Budget consolidé d'investissement (BCI) qui constitue un point de discordance récurrent entre les CL et le gouvernement central en ce qui concerne la décentralisation financière. Il est également possible, en théorie, d'attirer et de mettre en place des prêts et investissements privés, mais dans la pratique, il s'agit encore d'une nouveauté pour les CL. La principale source de fonds publics est la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), collectée au niveau central. Le ministère de la Gouvernance locale a annoncé, en novembre 2015, sa volonté de faire passer l'allocation de la TVA aux CL de 5.5 à 15 pour cent. L'impact de cette décision sur l'autonomie financière des CL est difficile à déterminer, car il y a, dans le cadre de l'Acte III, beaucoup plus de salaires à payer par ces budgets locaux.

Selon le ministère chargé de la Gouvernance locale⁶, il y a d'autres défis majeurs concernant la gestion et l'exécution des budgets des CL qui ne feront que s'aggraver dans la Phase II, notamment :

- le ratio des dotations par rapport au nombre de compétences transférées;
- le manque de clarté des critères d'attribution des fonds publics pour guider le Conseil national de développement des collectivités locales (CNDCL), l'organisme chargé de déterminer les allocations chaque année;
- les retards dans les transferts qui nécessitent constamment des autorisations spéciales;
- le gouvernement central détermine souvent l'utilisation des fonds à l'avance; et
- le ministère des Finances est submergé par des demandes directes provenant de différents niveaux du gouvernement - des ministères aux élus. Certaines de ces demandes sont motivées par le fait que les besoins locaux ou sectoriels n'apparaissent pas clairement dans les lignes budgétaires du GS.

Un nouveau système de transfert de fonds publics visant à fournir des ressources supplémentaires aux administrations sous-nationales devrait entrer en vigueur pendant l'exercice 2016 à travers la Phase II de la réforme (Acte III). Le lancement de ce système a été, cependant, retardé, aggravant ainsi les difficultés auxquelles les collectivités locales sont confrontées dans l'exécution de leurs mandats élargis. Les CL peuvent augmenter les allocations budgétaires en améliorant les recettes locales grâce aux patentes, licences commerciales, impôts fonciers et autres droits, mais elles se heurtent à deux obstacles majeurs:

⁶ Voir l'étude du ministère de la Gouvernance locale, du Développement et de l'Aménagement du territoire menée par M. Modu Ndiaye, chef de l'analyse et du suivi de la Direction de la coopération décentralisée, « Les ressources des collectivités locales sénégalaises et leur mobilisation au service du développement local durable », disponible en ligne : http://www.cooperationdecentralisee.sn/Les-ressources-des-collectivites.html#sommaire_1

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

- 1) la capacité des CL à collecter et à administrer les taxes et impôts; et
- 2) la volonté des citoyens à payer les taxes/impôts ou droits alors qu'ils ne voient aucun lien entre ce qu'ils paient et la qualité des services.

Il y a de plus en plus de preuves⁷ qui montrent que lorsque les collectivités locales impliquent les citoyens dans les processus participatifs d'élaboration des budgets et de planification et dans un dialogue constructif sur la qualité et l'efficacité de la gouvernance, les citoyens sont prêts à payer plus de taxes/impôts et à faire des contributions en nature au développement communautaire. Cela a été démontré dans le Programme Gouvernance et Paix⁸ (PGP) de l'USAID/Sénégal qui a utilisé le Baromètre de la bonne gouvernance⁹ (GGB) pour permettre aux citoyens de participer au processus et de renforcer la confiance. Lorsque les populations d'une CL étaient convaincues que leurs contributions étaient utilisées de manière efficace dans des activités de développement, ses membres payaient les impôts volontairement. Les ressources des collectivités locales ont augmenté en conséquence et les capacités de gestion des ressources et de planification conjointe ont également été renforcées. La plupart des recettes locales supplémentaires collectées à la suite de l'intervention du PGP ont été réinvesties dans les priorités identifiées localement, notamment l'éducation, la santé et EAH. Le partenariat passé de l'USAID avec le Forum civil montre également que l'autonomisation des CL est possible en renforçant la confiance des citoyens : il a permis de mettre en œuvre une démarche de certification des CL qui a attiré l'attention du GS pour avoir favorisé une solide gestion participative.

⁷ Voir, par exemple : <http://www.fiscaltransparency.net/resources/files/files/20150704112.pdf>.

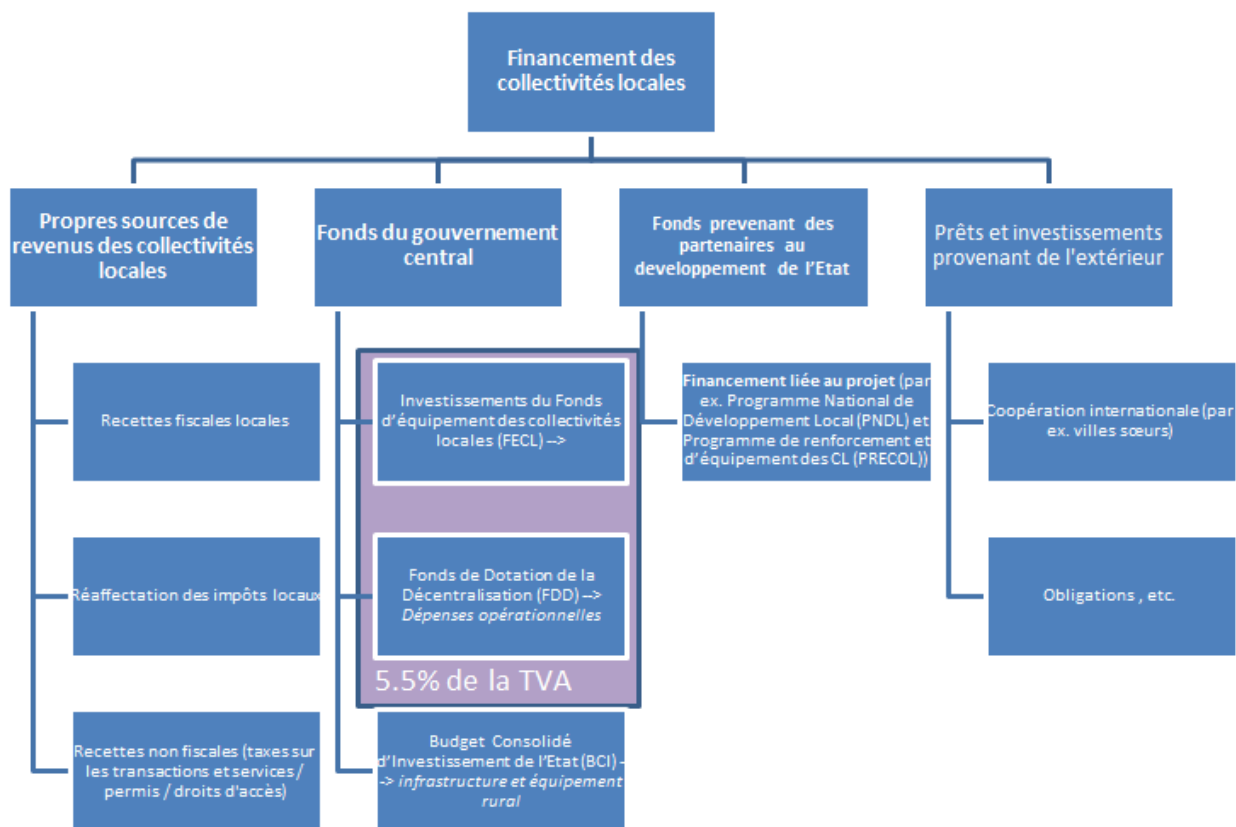
⁸ Voir le Rapport final PGP, 24 novembre 2015.

⁹ Élaboré par PACT, SNV, Idasa, et Impact Alliance, le Baromètre de la bonne gouvernance est un outil de responsabilité sociale et un outil de planification du développement. Grâce à un processus participatif de modélisation et d'évaluation, le GGB traduit les complexités d'un système de gouvernance spécifique en indicateurs appropriés au niveau local et une évaluation claire des forces et des faiblesses de ce système. Cette évaluation sert à planifier les priorités de développement, mesurer leur efficacité et plaider en faveur de l'amélioration de la gouvernance.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

Figure 2 : Financement des collectivités locales au Sénégal



Si la décentralisation est la promesse de fourniture de services plus responsables, plus adaptés et d'une plus grande participation des citoyens, la mise en œuvre constitue un défi. De nombreux obstacles à un fonctionnement efficace aux niveaux décentralisé et déconcentré sont attendus à cause de:

- l'insuffisance et l'inadéquation des ressources pour fonctionner au niveau local;
- les décisions encore centralisées concernant l'investissement et la gestion du personnel;
- le manque de capacité de gestion des élus locaux;
- la confusion et la tension concernant les fonctions entre le personnel des services déconcentrés et les élus locaux;
- les citoyens pas encore habitués à participer activement à la gestion des affaires locales;
- les faibles investissements et la faible gestion des services sociaux; et
- l'absence de mécanisme de coordination solide au sein du GS et entre le GS et les donateurs.¹⁰

¹⁰ Il n'y a pas de système fiable pour la coordination, la collaboration et le partage d'informations. Par exemple, le GS ne dispose pas d'un mécanisme efficace pour coordonner l'ensemble de ses initiatives de bonne gouvernance. Le

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

III. Lien avec la CDCS, le Cadre de l'aide étrangère et l'application des politiques et stratégies de l'Agence

La nécessité d'une activité de ce genre a été prévue dans la CDCS 2012-2016 qui a déclaré que "la programmation conjointe des ressources de santé avec les investissements de l'USAID dans d'autres secteurs, notamment l'éducation, la démocratie et la gouvernance (DG), et la croissance économique (principalement l'agriculture) est prévue pour que les activités se renforcent mutuellement". Elle note également que "l'accent sera mis sur le soutien aux institutions de pouvoir à l'échelle nationale et la gouvernance au niveau local." Les principales activités de gouvernance au niveau local seront mises en œuvre en collaboration avec les activités prévues dans la cadre de l'Objectif de développement 1 (OD1): "Renforcement de la croissance économique inclusive," et OD 2, "Amélioration de l'état de santé de la population sénégalaise." L'OD 3 ["Participation citoyenne plus efficace à la gestion des affaires publiques, aux niveaux national et local"] prend en charge plusieurs stratégies nationales du GS, notamment: le Plan directeur pour l'éducation et la formation 2000-2015, la loi sur la décentralisation, ainsi que les plans pour le renforcement de la capacité des ressources institutionnelles et humaines."

Les activités de Gouvernance pour le développement local doivent être en accord avec d'autres stratégies pertinentes de l'Agence, notamment [Strategy on Democracy, Human Rights and Governance](#) 2013, [USAID Water and Development Strategy](#) 2013, [Health Systems Strengthening Vision](#) 2015, [USAID Education Strategy](#) 2011, [U.S. Government's Global Hunger and Food Security](#) .

IV. Objectifs de l'Activité Gouvernance pour le développement local

a) Cadre de résultats et théorie du changement

Afin de tirer profit de l'engagement pris par le GS en matière de décentralisation et des récents résultats de l'USAID dans le soutien de l'administration locale au Sénégal dans tous les secteurs, l'USAID/Sénégal envisage une nouvelle activité intégrée, *Gouvernance pour le développement local*. L'activité portera sur trois sous-résultats intermédiaires (sous-RI) dans le cadre du Résultat intermédiaire (RI) 3.2 de sa Stratégie de développement et de coopération de pays (Country Development and Cooperation Strategy - CDCS): *Gouvernance démocratique responsable renforcée*.¹¹

ministère de la Gouvernance locale, le ministère de l'Intégration africaine, le NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique), le ministère de la Bonne gouvernance, le Cabinet du Président, le ministère de la Femme, le Ministère de la Jeunesse, les ministères de tutelle/sectoriels et autres ne se rencontrent pas régulièrement pour discuter des politiques et des activités et assurer la coordination. L'USAID et les principaux partenaires au développement devraient unir leurs forces pour répondre à l'appel du ministère de la Gouvernance locale pour assurer une telle coordination.

¹¹ Voir CDCS de l'USAID/Sénégal; disponible en ligne à www.usaid.gov

Demande d'information (RFI)

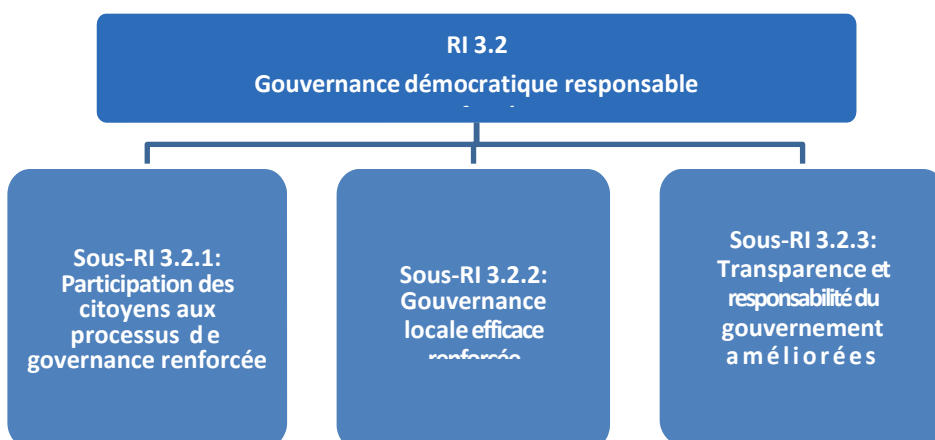
Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

Hypothèses: Soutien important à la réforme démocratique dans le cadre de l'Acte III entre les partenaires au développement et le GS maintenu; la stabilité dans les régions ciblées ne se détériore pas;

Les acteurs du secteur public maintiennent leur engagement et leur volonté politique malgré les élections de 2017 et ses résultats;

Les pouvoirs publics restent engagés avec les citoyens/OSC et vice-versa pour aborder la réforme et la mise en œuvre des politiques de transparence;

Les récents efforts du GS pour assurer l'accès à l'information se poursuivent.



Source : Stratégie de développement et de coopération de pays 2012-2017 de l'USAID/Sénégal

L'Activité Gouvernance pour le développement local contribuera également à atteindre d'autres résultats dans le cadre de la CDCS, en particulier :

- pour son impact sur le renforcement des systèmes de santé et des services techniques de santé: RI 2.2, *Participation communautaire à la gestion des systèmes de santé renforcée*;
- pour son impact sur l'EAH: RI 1.4, *Amélioration de l'état nutritionnel, en particulier des femmes et des enfants* et RI 2.2, *Amélioration des comportements favorables à la santé et sains*;
- pour son impact sur la sécurité alimentaire : RI 1.1, *Croissance inclusive du secteur agricole* et RI 1.3, *Amélioration de la gestion des ressources naturelles*;
- pour son impact sur les services techniques éducatifs: RI 3.1, *Enfants et jeunes plus instruits* qui deviendront plus efficaces dans leur participation civique, en faveur de l'Objectif de développement 3 de la CDCS.

L'Activité Gouvernance pour le développement local devrait être un programme de cinq ans, doté d'une enveloppe maximale d'environ \$20.000.000 qui comprend les contributions des ressources des secteurs de la santé, de l'éducation et de la croissance économique. Elle servira de cadre de la Mission pour répondre aux préoccupations en matière de gouvernance locale, de relations entre l'État et les citoyens et de responsabilité qui sont communes à tous les domaines visés par les programmes de l'USAID/Sénégal. Plus précisément, l'Activité Gouvernance pour le développement local vise à renforcer:

- la compréhension par les collectivités locales et les citoyens des rôles et responsabilités des élus et des responsables nommés des CL;
- la planification, la gestion budgétaire et la capacité administrative des structures gouvernementales locales à mobiliser et à gérer de façon responsable les ressources pour répondre aux besoins en termes de services et d'infrastructures au niveau local; et
- la participation communautaire au processus de gouvernance locale et la capacité à assurer le contrôle.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

La théorie du changement de l'Activité Gouvernance pour le développement local est que si la capacité des collectivités locales à planifier, programmer et gérer les ressources intersectorielles de manière concertée et efficace est renforcée et si la participation positive des citoyens au processus de gouvernance est obtenue, la fourniture des services de base (santé, éducation, eau et assainissement, sécurité alimentaire) va s'améliorer et la légitimité du gouvernement et le contrat social entre l'État et les citoyens seront renforcés.¹²

Une évaluation de l'Activité Gouvernance pour le développement local permettra de tester une partie de cette théorie du changement, en examinant le lien entre la gouvernance locale responsable, participative, la collaboration intersectorielle, la légitimité du gouvernement et les résultats de la prestation des services. L'équipe d'évaluation devra travailler en étroite collaboration avec le partenaire d'exécution de l'Activité Gouvernance pour le développement local choisi sur les questions relatives à la conception de l'évaluation et la collecte des données.

b) Situation géographique et portée de l'Activité

Pour favoriser les synergies intersectorielles, l'Activité Gouvernance pour le développement local doit concentrer les activités de base dans quatre régions où l'USAID/Sénégal intervient dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la croissance économique : Kédougou, Kolda, Sédhiou et Tambacounda. Dans ces régions, 13 départements et 50 communes ont été provisoirement identifiés comme des partenaires potentiels de l'Activité Gouvernance pour le développement local (les interlocuteurs clés sénégalais, le Partenaire d'exécution (PE) et l'USAID conviendront des CL partenaires). L'USAID/Sénégal a établi plusieurs critères à prendre en compte dans la sélection des CL qui doivent participer à l'Activité. Il s'agit de déterminer le bon nombre, le bon emplacement et le bon type de CL sur la base des calculs qui permettront :

- 1) à l'activité d'avoir une profondeur et un impact raisonnables sur les régions de Kolda, Sédhiou, Kédougou, Tambacounda et;
- 2) la cohérence et la continuité territoriale entre les CL cibles;
- 3) les départements qui sont attenants/Groupes intercommunaux (par ex., les contrats de travail entre deux ou plusieurs CL ciblées, appelés GIC, selon le Code de la décentralisation du 28 décembre 2013);
- 4) la collaboration existante entre les acteurs au sein de la CL, ce qui signifie qu'il existe déjà une volonté de collaborer;
- 5) la présence et la fonctionnalité des structures de prestation de service et de gestion (santé, éducation, EAH, sécurité alimentaire);
- 6) les priorités des autorités administratives locales et la cohérence avec les secteurs d'intervention de l'USAID;
- 7) l'harmonisation avec les zones d'intervention des autres partenaires au développement ; et
- 8) les interventions passées de l'USAID et les résultats dans une région donnée.

Les principales contreparties de l'activité doivent être, entre autres: (1) les institutions gouvernementales locales au niveau des CL (Conseil municipal et départemental et comités

¹² Il n'y a pas beaucoup d'éléments de preuves mais il y en a de plus en plus pour appuyer cette hypothèse. Voir, par exemple, Effective States and Inclusive Development: "Why State Capacity Matters for the post-2015 Development Agenda and How We Should Measure It," ESID Briefing No. 4.

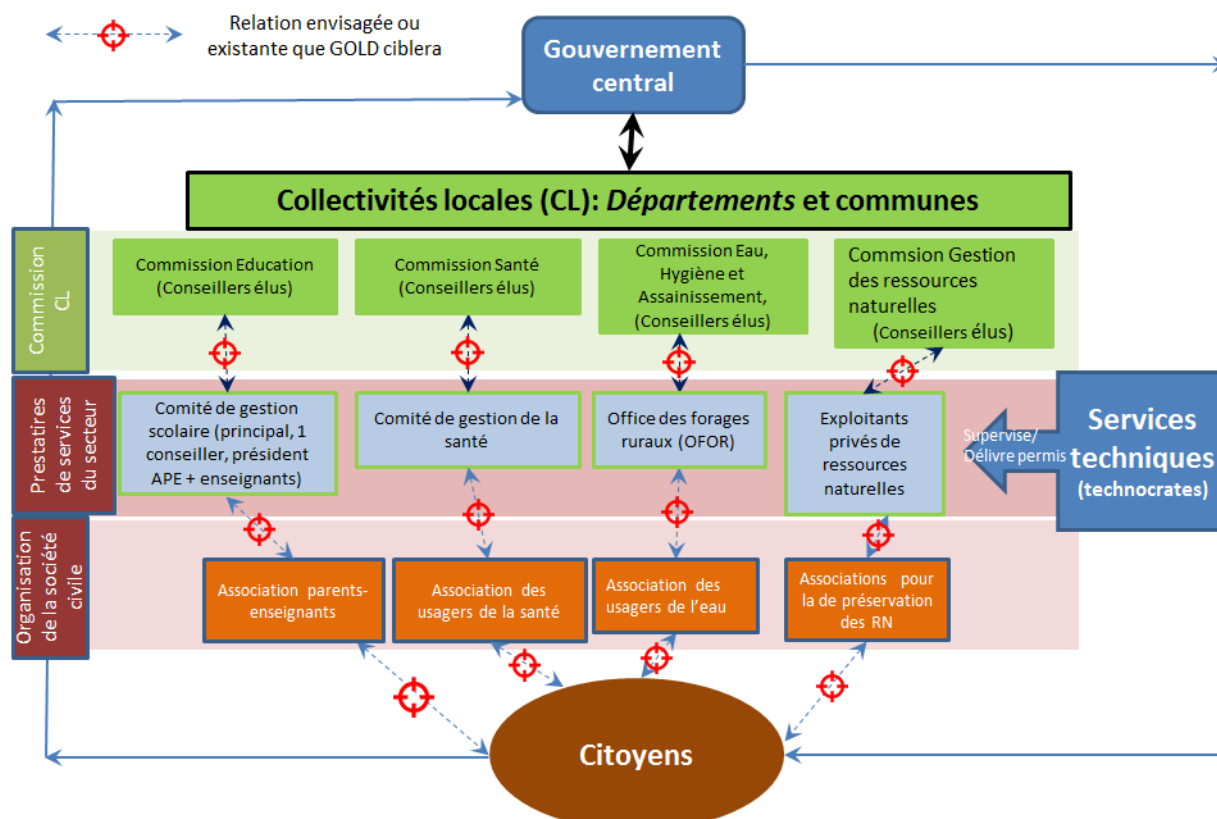
Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

thématiques); (2) les structures locales chargées de la prestation des services (structures de gestion de services sectoriels, les prestataires de services sociaux); (3) les Organisations de la société civile et les organisations communautaires locales; (4) les citoyens, avec un accent particulier sur l'intégration des groupes marginalisés, notamment les femmes et les jeunes; et (5) le MGL.

Figure 3 : Cartographie des acteurs prestataires de services au niveau de la CL

Prestation de services, collaboration et engagement :
Information, Ressources, Gestions, Redevabilité



Alors que les activités de Gouvernance pour le développement local seront concentrées dans les zones ciblées, le PE sélectionné, qui travaille avec et à travers les partenaires sénégalais, devra élaborer et mettre en œuvre une stratégie de partage des leçons apprises et favoriser l'apprentissage entre pairs avec les autres PE de l'USAID, le gouvernement et les acteurs non-gouvernementaux.

c) Intégration

L'USAID/Sénégal a longtemps apprécié le programme DRG qui regroupe des thèmes transversaux pour un meilleur impact sur le développement et la durabilité. Historiquement, cependant, les bureaux techniques et leurs PE respectifs ont utilisé différents outils et approches pour intégrer les aspects de DRG dans les activités programmatiques, et la coordination entre les bureaux techniques – et les partenaires d'exécution - a souffert en conséquence. Parmi les autres conséquences, il y a le chevauchement et les occasions manquées pour mobiliser des ressources, concrétiser les résultats et renforcer l'appropriation au niveau local. Il a également entraîné des coûts de transaction plus élevés pour les partenaires locaux qui doivent travailler avec plusieurs

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

PE et membres du personnel de l'USAID.

Au cours de ces dernières années, l'USAID/Sénégal a pris un certain nombre de mesures pour favoriser une plus grande intégration de DRG et la collaboration intersectorielle. Il s'agit, entre autres, de ce qui suit:

- initier une approche intégrée impliquant les PE sectoriels à Oudoucar, en utilisant un processus participatif et un outil de bonne gouvernance¹³ pour réunir tous les acteurs concernés autour des questions qui peuvent être résolues au niveau de l'administration locale et mesurer la performance de ladite administration locale;
- mettre en œuvre un programme d'intégration DRG pilote dans quatre communes¹⁴ de la région de la Casamance pour régler les questions des bulletins de naissance en utilisant le GGB pour évaluer les forces et les faiblesses de la gouvernance locale, en aidant les entités bénéficiaires à élaborer et à mettre en œuvre des plans d'action pour résoudre les problèmes identifiés;
- tirer les leçons apprises de l'initiative pilote PGP et de la stratégie DRG de l'USAID¹⁵ pour mettre en place un Cadre de renforcement de la synergie et de la collaboration (Framework For Enhancing Synergy And Collaboration) de la Mission qui fournit des conseils sur l'intégration des principes et approches DRG dans tous les programmes de l'USAID/Sénégal, de la conception à la mise en œuvre; et
- effectuer des voyages de "synergie" au cours desquels la direction et le personnel de tous les bureaux techniques effectuent des visites de projets conjoints pour identifier les opportunités d'une plus grande interaction entre les bureaux et entre les projets.

Bien que ces efforts aient atteint leurs premiers résultats, la conception d'une nouvelle série de projets sectoriels et DRG offre une occasion unique d'intégrer l'aide DRG au Sénégal. Les éléments clés de cette approche sont, entre autres :

- 1) la *conceptualisation* et l'approche des bénéficiaires de nos activités en tant que citoyens à part entière ayant des besoins variés dans plusieurs secteurs, plutôt qu'à travers le prisme d'un secteur particulier;
- 2) la *co-localisation* géographique des interventions, là où cela s'avère judicieux;
- 3) la *coordination* plus intentionnelle entre les secteurs au sein de l'USAID, avec d'autres donateurs et avec les partenaires gouvernementaux et non-gouvernementaux sénégalais; et
- 4) la *collaboration* pour favoriser des liens plus étroits, une meilleure utilisation des ressources financières et des résultats plus durables - entre les PE de l'USAID, avec d'autres partenaires au développement, avec tous les niveaux du GS et avec les principaux acteurs non gouvernementaux. Cette collaboration devrait également favoriser une meilleure compréhension de l'économie politique de l'environnement dans lequel nous travaillons ensemble.

Dans sa volonté d'assurer une meilleure utilisation des ressources financières et favoriser les

¹³ Voir la note de bas de page 9 sur le Baromètre de bonne gouvernance

¹⁴ Bagadadji, Dioulacolon, Kartiack et Oudoucar.

¹⁵ Voir la Stratégie de l'USAID sur DRG, juin 2013, <https://www.usaid.gov/democracy-human-rights-and-governance-strategy>.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

résultats plus durables et axés sur les communautés, l'USAID cherchera un candidat qui utilise déjà des approches de collaboration dans ses interventions. Tous les futurs PE de l'USAID/Sénégal seront invités à coordonner les activités ensemble, mais l'Activité Gouvernance pour le développement local jouera un rôle particulier dans l'organisation et la connexion des PE de USAID autour des questions liées (1) au renforcement des capacités de l'administration locale à assurer la collecte, la production et la gestion des ressources publiques de manière efficace et responsable, et (2) au renforcement de la participation des citoyens au processus de gouvernance locale.

L'USAID/Sénégal envisage une coordination très régulière et très étroite entre les PE. Cela supposera probablement l'élaboration de plans de travail annuels conjoints avec les PE de l'USAID qui partagent des objectifs communs ; la mise en place de mécanismes conjoints de coordination et de dialogue avec les partenaires nationaux et sous-nationaux du GS, la société civile et les citoyens acteurs ; et la planification conjointe des performances. Le partage des tâches entre l'Activité Gouvernance pour le développement local et d'autres activités de l'USAID dépendra des secteurs, mais pour chaque secteur, les partenaires d'exécution impliqués devront, en consultation avec le Représentant de l'Agent de l'accord/de négociation de l'accord (Agreement/Contracting Officer's Representatives) de l'USAID compétent, définir les tâches essentielles et les attribuer aux activités de l'USAID (et dans certains cas, d'autres donateurs), en reflétant cette attribution dans les plans de travail. Les candidats doivent examiner les documents des programmes accessibles pour le public sur les activités en cours pour s'assurer que l'approche qu'ils ont proposée comprend une coordination claire et la complémentarité entre l'Activité Gouvernance pour le développement local et d'autres activités pertinentes de l'USAID. Parmi les initiatives d'intérêt particulier, il y a : CDCS de l'USAID/Sénégal; le Mécanisme de renforcement du système de santé; le Projet Assainissement, Changement de Comportement et Eau pour le Sénégal (ACCES); la description des programmes Yaajeende et Naatal mbay et la conception et les sollicitations des programmes de Lecture au primaire (Early Grade Reading) et de Croissance économique pour le Sénégal.¹⁶

Les éléments suivants constituent des défis importants ciblés par les secteurs de l'USAID/Sénégal liés à l'Activité Gouvernance pour le développement local:

1) Santé

L'implication limitée affecte la demande de services de santé: Le contrôle communautaire de la gestion et de la surveillance des établissements de santé et du système de santé est faible. Le personnel gouvernemental ne comprend pas souvent les questions techniques de base liées aux causes sous-jacentes de la mortalité maternelle, néonatale et infantile, n'est pas impliqué dans les activités localisées de Communication sur le changement de comportement (CCC) et ne fait pas équipe ni ne dialogue avec les organisations de la société civile et d'autres groupes communautaires. La capacité de l'administration locale et de la société civile à surveiller efficacement et systématiquement tous les aspects des services de santé locaux (par exemple, pour vérifier le financement basé sur la performance) est entravée par ce manque de capacité.

Décentralisation : Dans le cadre de l'Acte III de la décentralisation, la structure du secteur de la

¹⁶ La plupart se trouvent en ligne sur les sites grants.gov and fedbizopps.gov. Yaajeende devrait s'achever en 2017, ainsi une nouvelle conception de la sécurité alimentaire qui complète l'Activité de Gouvernance pour le développement local est attendue pendant la durée de l'activité.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

santé devra être cohérente avec la nouvelle structure administrative et soutenir celle-ci. Selon le plan de décentralisation du GS, d'ici 2016, les services, l'administration et le contrôle du secteur de la santé seront assurés aux niveaux périphériques grâce à une délégation de pouvoir accordée pour la fourniture des services, l'exécution des budgets, la gestion du personnel de santé et la signature des contrats, ainsi que l'achat de produits et d'équipements. Afin d'atteindre les objectifs du Sénégal en matière de santé, les recettes locales destinées à la santé devront être augmentées et le financement local élargi.

Secteur privé : Le secteur privé élargit de plus en plus ses produits et services, en particulier pour les populations urbaines et celles qui peuvent payer, mais la qualité du service varie largement et est, la plupart du temps, non réglementée. Bien que cela signifie que les ressources gouvernementales limitées puissent ensuite servir ceux qui disposent de moins de ressources pour payer, le GS doit améliorer le contrôle du secteur privé pour assurer la qualité des soins.

En réponse, l'Activité Renforcement du système de santé (RSS), en coordination avec l'Activité Gouvernance pour le développement local, assurera la planification, le suivi et l'évaluation conjointe ; harmonisera les outils et approches concernant les activités de gouvernance de la santé ; renforcera les capacités techniques des collectivités locales à gérer et à réglementer les services dans sept régions. L'Activité Gouvernance pour le développement local contribuera au "modèle de soutien intensif" de l'USAID pour les régions à faible performance dans le secteur de la santé. L'Activité Gouvernance pour le développement local est cohérente avec les résultats attendus contenus dans la description du programme RSS, en particulier au titre des Objectifs 1 et 2: "Amélioration de la gouvernance et du financement du système de santé" et "Implication accrue de la communauté dans la gestion des systèmes de santé."¹⁷ Ces activités RSS seront menées dans les régions adjacentes aux régions de l'Activité Gouvernance pour le développement local.

2) Éducation

L'USAID/Sénégal envisage de lancer un projet portant sur la Lecture au primaire qui entre dans le cadre de l'Objectif 1 de la Stratégie en matière d'éducation de l'USAID¹⁸. Le projet "Lecture au primaire" vise à améliorer les performances de lecture au primaire dans les écoles primaires publiques et les daaras. L'activité intégrée DRG pourrait être reliée à ce projet à travers la promotion de la transparence et la demande d'un enseignement de qualité et le suivi de la performance des écoles dans les communautés elles-mêmes. Le renforcement des capacités de la société civile à plaider en faveur d'un enseignement de qualité au primaire; le renforcement des capacités des communautés à se réunir pour rationaliser et hiérarchiser les budgets locaux de leurs CL afin de s'assurer que l'éducation n'est pas oubliée dans le processus; le contrôle au niveau local de la gestion des équipements, du personnel (la fréquentation, le maintien et la performance); et aider à améliorer la collaboration entre les structures déconcentrées et décentralisées figurent tous dans la portée de l'activité intégrée DRG.

L'USAID/Sénégal est également en train d'élaborer un projet pour les régions sud de la Casamance et de Kédougou dans le cadre de l'Objectif 3 de la Stratégie de l'USAID en matière

¹⁷ Reportez-vous à Appel de demandes RSS à <http://www.grants.gov/web/grants/view-opportunity.html?oppId%3D280321>

¹⁸ Accessible en ligne : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdacq946.pdf

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal d'éducation.¹⁹

3) EAH

L'USAID a constaté que la demande en eau et assainissement et la fourniture de services EAH de qualité sont trop faibles pour un accès durable à l'assainissement et à l'eau pour des usages multiples. Il s'agit d'un facteur essentiel dans la lutte contre les maladies diarrhéiques et, par extension, la malnutrition. Bien que le secteur de l'eau et de l'assainissement soit géré au niveau central, les collectivités locales consacrent une partie de leur budget aux infrastructures pour assurer l'accès à l'eau potable. Les collectivités locales expriment de plus en plus le souhait pour que ce secteur leur soit transféré. À mesure que l'Acte III progresse, le GS, au niveau national, est préoccupé par la capacité des collectivités locales à planifier, budgétiser et gérer les systèmes hydrauliques.

Le volet principal des activités EAH de l'USAID/Sénégal pour relever ce défi est le Projet Assainissement, Changement de Comportement et Eau pour le Sénégal (ACCES) qui se concentrera sur quatre axes:

1. demande exprimée des produits et services EAH;
2. meilleure fourniture des produits et des services EAH basée sur le marché;
3. meilleures fourniture et gestion de plusieurs systèmes d'usage de l'eau; et
4. meilleure environnement favorable pour une fourniture équitable des services EAH.

Les objectifs pertinents du projet EAH sont, entre autres:

- les services techniques régionaux pris en charge dans toutes les 5 régions;
- le renforcement des capacités de 500 prestataires de services (secteur privé, ASUFOR);
- le renforcement des capacités de 50% des collectivités locales dans les régions ciblées;
- les mécanismes financiers testés dans 40 localités pour démontrer la capacité des collectivités locales à planifier, budgétiser et acquérir des services EAH;
- 50 collectivités locales ont les compétences techniques pour planifier et fournir les services d'eau et d'assainissement; et
- 25 collectivités locales dans les régions ciblées ont eu accès à un financement pour les services d'eau et/ou d'assainissement.

L'Activité Gouvernance pour le développement local permettra d'assurer la coordination et l'uniformisation des outils avec ACCES dans les quatre régions où ces deux activités vont intervenir en même temps. En attendant, ACCES permettra de:

- fournir une assistance technique dans le secteur EAH à l'Activité Gouvernance pour le développement local, en cas de besoin;
- renforcer les capacités techniques des collectivités locales à mettre en œuvre des Plans locaux d'hydraulique et d'assainissement (PLHA) à l'aide d'une approche MUS, assurer le budget pour les infrastructures hydrauliques (extensions/connexions) et d'assainissement, avoir accès au financement, fournir les infrastructures et les services et assurer la surveillance des infrastructures hydrauliques et d'assainissement; et
- fournir des informations techniques pertinentes au ministère de tutelle et aux acteurs

¹⁹ Ibid.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

locaux afin de soutenir l'avancée du processus de l'Acte III de la décentralisation en matière d'eau et d'assainissement.

Toutes ces deux activités visent à intervenir dans au moins 50 CL différentes dont la coordination sera assurée pour les empêcher de se chevaucher.²⁰ Il est prévu que l'Activité Gouvernance pour le développement local puisera dans l'expertise technique, les équipements et les outils d'ACCES pour assurer des approches harmonisées.

4) Sécurité alimentaire

Deux des activités phares de l'USAID/Sénégal visant à améliorer la sécurité alimentaire et réduire la malnutrition sont *Feed the Future Senegal Yaajeende* and *Feed the Future Senegal Naatal Mbay*. *Yaajeende* vise à améliorer la nutrition et la santé des populations locales dans les régions de Matam, Kédougou, Kolda et Tambacounda grâce à l'amélioration des “quatre piliers de la sécurité alimentaire” : disponibilité, accès, utilisation et gouvernance de l'alimentation et des ressources liées à l'alimentation. L'activité adopte une approche “secteur privé” de la sécurité alimentaire en aidant à créer des marchés dynamiques et lucratifs pour les denrées alimentaires locales peu coûteuses et nutritives. Cela est possible en renforçant les principales cultures vivrières pour renforcer la capacité du secteur privé à vendre des produits et services agricoles améliorés aux producteurs locaux et à acheter, transformer et vendre les produits agricoles aux consommateurs. L'activité utilise des outils de communication sophistiqués pour sensibiliser les consommateurs en matière de nutrition et d'hygiène et pour stimuler la demande des produits et services de qualité. Enfin, l'activité permet de renforcer les capacités des collectivités locales à impliquer les citoyens dans l'élaboration des politiques et des procédures de sécurité alimentaire et dans la gestion des ressources liées celle-ci.

Le quatrième pilier de l'activité *Yaajeende*, et cette dernière approche, est en accord avec l'Activité Gouvernance pour le développement local grâce à la collaboration avec les collectivités locales pour sensibiliser les gardiens locaux sur toutes les dimensions de la sécurité alimentaire (droits à l'eau, droits à l'accès aux terres, réglementation forestière, résolution des conflits, services publics d'assainissement, licences de chasse et de pêche, services de santé publique, subventions sur les intrants, services de vulgarisation agricole) et les aider à mettre en place des procédures et outils transparents et participatifs pour la gestion des questions liées à leur sécurité alimentaire.

En même temps, le projet a créé des Groupes de travail citoyens sur la sécurité alimentaire pour impliquer les collectivités locales et défendre les intérêts/opinions des citoyens et aider le gouvernement dans la mise en œuvre des politiques et des procédures qui en résultent. La transparence et la participation du public à la création de la politique et de la procédure favorisent la confiance entre les autorités locales et les citoyens, ce qui entraîne un impact beaucoup plus large et plus profond des interventions en matière de sécurité alimentaire. En fait, un de ses principaux objectifs pendant la durée du projet est de voir l'élaboration et la mise en œuvre de 40 plans locaux de sécurité alimentaire. Pour ce faire, *Yaajeende* équipe les Communes pour leur permettre de procéder à la cartographie et à la surveillance de la sécurité alimentaire et de mettre en œuvre et à jour ces plans locaux de sécurité alimentaire. D'ici fin 2016, chacune des 42

²⁰ Il y a environ 200 communes dans les six régions où intervient ACCES et environ 150 dans les quatre régions de l'activité d'intégration de la gouvernance. Ces deux activités visent à travailler avec 50 communes différentes.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

communes ciblées aura sa propre stratégie annuelle, son propre plan de travail et son propre budget qui seront mis en place et contrôlés par son Groupe de travail citoyen et mis en œuvre par ses personnes-ressources locales.

Naatal Mbay est une activité de quatre ans axée sur la mise à l'échelle et l'élargissement des bénéficiaires potentiels et de la couverture géographique et visant à renforcer systématiquement la production, la productivité et la commercialisation des cultures cibles d'une manière inclusive et à utiliser les meilleures pratiques et les paquets technologiques connus. L'objectif est d'augmenter la contribution du secteur agricole à la croissance économique grâce à une approche inclusive, de la chaîne de valeur dirigée par le secteur privé. L'approche de la chaîne de valeur permet d'utiliser des techniques de facilitation pour encourager un changement systémique sans jouer un rôle direct dans le système de marché agricole. *Naatal Mbay* fonctionnera à travers les acteurs du marché, en assurant qu'ils sont des moteurs du processus de changement.

V. Exemples d'activités et résultats attendus

La collectivité locale et la société civile dans les régions cibles ont démontré la volonté politique d'améliorer la responsabilité dans la gouvernance locale. L'activité intégrée DRG s'appuiera sur cette volonté politique essentielle pour atteindre les résultats attendus définis dans le cadre logique préliminaire qui figure à l'annexe B.

L'activité intégrée DRG travaillera en étroite collaboration avec d'autres partenaires d'exécution d'activités de l'USAID pour le renforcement des capacités des maires et des conseillers des CL partenaires afin de leur permettre d'assumer les nouveaux rôles et responsabilités qui leur sont transférés dans le cadre de la Phase II de l'Acte III de la réforme de la décentralisation au Sénégal. D'autres acteurs de la gouvernance locale tels que les fonctionnaires locaux et le personnel de soutien technique régional (ARD) doivent combler certaines compétences et les lacunes dans leurs capacités. La division du travail et les relations hiérarchiques entre les différents niveaux du gouvernement sous-national, par exemple, entre les services déconcentrés et décentralisés, doivent être clarifiés. Les types d'activités prévus sont, entre autres:

- l'évaluation des capacités de gouvernance locale des CL et des points de prestation de services (centres/postes/cases de santé, écoles, associations EAH, organismes de prestation de services, organismes privés de de prestation de services) grâce à l'utilisation de l'outil de mesure de la participation comme le Baromètre de bonne gouvernance (GGB);
- la formation et l'assistance technique pour l'intégration de la gouvernance et le déploiement de la Phase 2 Acte III²¹ en faveur du personnel technique du GS, des collectivités locales, du personnel technique des collectivités locales, des partenaires d'exécution, etc.

Une fois qu'ils comprennent l'objet de leurs postes respectifs, les conseillers et le personnel des CL peuvent mieux remplir leurs missions. Ils doivent ensuite renforcer leur expérience et leurs compétences en matière de gestion des finances publiques, de responsabilité publique, de

²¹ La Phase 2 de l'Acte III comprend un ensemble de conseils autour de la mise en place de pôles de développement (pôles territoriaux) et de la mise en œuvre des compétences requises pour le transfert de nouvelles compétences. Celles-ci devraient être publiées dans la première année du projet DRG.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

planification stratégique et de participation communautaire, ainsi qu'une expertise technique minimale dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'EAH, de l'agriculture et du développement économique. Les ressources humaines constituent un besoin de capacité prioritaire. En outre, les CL sont censées avoir des plans locaux de développement et des plans d'interventions spécifiques, mais ceux-ci ne sont pas toujours liés aux réalités budgétaires et sont élaborés avec une faible participation du public. L'activité intégrée DRG permettra de répondre à ce besoin aussi. Les types d'activités prévus sont, entre autres:

- former les CL pour donner la priorité au recrutement en fonction des compétences requises et des ressources disponibles. Faciliter les liens entre les CL et les universités pour envisager des stages éventuels et explorer les possibilités de recruter de nouveaux diplômés;
- conseiller les CL pour les aider à identifier les ressources logistiques et d'assistance technique, les services de formation locaux et régionaux et les possibilités d'apprentissage entre les pairs avec d'autres CL;
- faire appel à des experts techniques pour accompagner régulièrement le personnel et les responsables des CL dans les domaines de faiblesses identifiés par les évaluations de capacités.

L'Activité Gouvernance pour le développement local aidera les CL dans la recherche de moyens d'accroître leurs ressources pour réaliser leurs mandats élargis de prestation de services. Comme indiqué plus haut, à travers le pilotage du GGB dans quatre CL de la région de la Casamance, le programme PGP a démontré que la gouvernance plus participative et plus responsable peut favoriser une plus grande mobilisation des ressources locales.

La mise à l'échelle de ces expériences et d'expériences semblables au Sénégal et l'accroissement des sources de revenus propres des CL pour répondre aux besoins en termes de services et d'infrastructures au niveau local sont également des sous-résultats attendus de l'Activité Gouvernance pour le développement local. En plus d'utiliser les outils de responsabilité sociale, comme le GGB, pour mettre en place des contrats plus solides entre l'État et les citoyens, cela pourrait également de comprendre d'autres approches, selon les activités que le candidat propose de tester:

- aider les CL à revoir les structures des motivations (à savoir les salaires, commissions et primes) des percepteurs de recettes, en offrant des possibilités d'apprentissage entre les pairs dans tous les domaines de recouvrement des recettes, et/ou la simplification des procédures d'immatriculation des entreprises et le respect des obligations fiscales;
- connecter toutes les CL partenaires ensemble et avec l'association des maires pour plaider auprès du gouvernement central en faveur des transferts de fonds à temps et systématiquement aux CL;
- faciliter la collaboration entre les CL et les points de prestation de services (santé, croissance économique, éducation) pour les aider à arrêter les mécanismes de responsabilité mutuelle à mettre en œuvre conjointement;
- former les OSC et CL partenaires sur les processus de contrôle de la responsabilité sociale à l'aide d'outils comme le GGB;
- soutenir l'évaluation indispensable de la collecte des recettes pour identifier les méthodes de collecte améliorées dans lesquelles le public a confiance;

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

- conseiller les CL sur l'identification des méthodes novatrices de financement et développer la mobilisation des ressources propres et la rationalisation de leurs recettes fiscales dans le cadre de la réglementation fiscale du GS;
- identifier, grâce à une évaluation axée sur le public, la technologie de communication la plus appropriée dans le contexte de l'intervention et convenir d'une stratégie de communication pour améliorer la participation des citoyens;
- établir un consensus avec le GS, les OSC et d'autres donateurs autour des outils acceptés pour faciliter la participation des citoyens et les mesures de performance des CL.

L'USAID envisage un partenariat solide, mené localement, pris en charge localement avec les CL participantes dans le cadre duquel leurs besoins et priorités éclairent les plans de travail de l'activité de l'USAID et vice versa. En fait, l'activité intégrée DRG servira de "pôle" de gouvernance locale pour les activités de l'USAID dans les CL cibles dans le but d'assurer la coordination, d'éviter les doubles emplois et de maximiser l'utilisation des ressources des donateurs.

En outre, l'USAID devrait donner l'exemple en harmonisant ses interventions avec les plans de développement des CL autant que possible. Les activités pour aider à coordonner les interventions de l'USAID et d'autres partenaires au développement dans la région peuvent comprendre, au départ, ce qui suit:

- fournir des informations sur le plan de travail de l'activité de l'USAID pour éclairer les processus de planification et de budgétisation des CL, puis faciliter la participation des CL à l'élaboration des futurs plans de travail de l'USAID;
- encourager et inviter les partenaires au développement du Groupe de travail sur la décentralisation à faire de même; et
- établir la relation entre le Groupe de travail sur la décentralisation des partenaires au développement et le Ministère de la gouvernance locale pour coordonner les efforts de renforcement des capacités des responsables des CL dans le cadre de l'assistance au processus de l'Acte III.

Pour tenir le gouvernement responsable, les citoyens exigent une meilleure compréhension des rôles et responsabilités des différentes institutions gouvernementales et des circuits existants et potentiels leur permettant de partager leurs opinions et leurs préoccupations. À mesure que le GS poursuit la décentralisation budgétaire et administrative dans les années à venir, les citoyens ont également des possibilités - et une responsabilité - plus importantes pour assurer le contrôle de l'utilisation efficace de ces fonds et s'assurer que les prestataires de services locaux au niveau des CL honorent leurs engagements. L'Activité Gouvernance pour le développement local travaillera pour le renforcement des mécanismes de mobilisation des citoyens et de responsabilité au niveau des CL dans le but de favoriser une plus grande sensibilisation, l'appropriation, le contrôle et la participation des citoyens au processus de gouvernance locale. Cela suppose le fait de s'assurer que les citoyens, les OSC, les médias locaux et le secteur privé ont accès à l'information sur le budget des CL et possèdent les compétences et les ressources pour utiliser les données afin de surveiller les performances de l'administration locale. Les activités envisagées consisteraient, entre autres, à:

- évaluer les compétences des OSC qui défendent la planification stratégique, l'analyse du

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

budget et les méthodes de responsabilité sociale;

- utiliser les enquêtes menées auprès des citoyens/circonscriptions comme base pour inviter les représentants des OSC et du gouvernement à collaborer pour trouver des solutions aux problèmes prioritaires d'une communauté donnée;
- suivre les ateliers organisés à l'intention des acteurs ci-dessus et comportant des sessions sur la cogestion et l'encadrement pour l'élaboration des plans d'exécution conjoints ou le renforcement des plans de développement communautaire;
- former les OSC sur les questions de genre et d'intégration sociale, le plaidoyer en faveur d'une plus grande transparence budgétaire et l'allocation des ressources selon les besoins;
- former les OCB à participer aux efforts entre pairs en utilisant des modèles de participation citoyenne appropriés fondés sur les langues locales;
- fournir des services techniques aux médias et à d'autres OSC partenaires pour élaborer des messages cohérents et précis et mener des campagnes de communication (y compris le contenu des médias) dans les localités liées aux questions de prestation de services pour approfondir la compréhension des priorités et des procédures des collectivités locales;
- inviter les OSC/OCB ci-dessus à un atelier pour formaliser la collaboration continue (réunions régulières) et élaborer des plans conjoints pour mettre en commun leurs ressources destinées au plaidoyer sur les politiques et la prestation de services;
- former les OSC et CL partenaires sur les processus de contrôle de la responsabilité sociale à l'aide d'outils comme le GGB; et
- mener un processus de suivi de la responsabilité sociale en mettant l'accent sur l'EAH, la santé, l'éducation, la sécurité alimentaire.

Le PE de l'Activité Gouvernance pour le développement local doit être créatif pour identifier les moyens de tirer parti et de renforcer les structures communautaires existantes tels que les Comités de gestion de la santé, les associations de parents-enseignants (APE), les opérateurs de gestion de l'eau et les exploitants des ressources naturelles. L'assistance pourrait inclure un soutien pour le renforcement des organisations de base, la sensibilisation des communautés et la collaboration avec les conseillers locaux et le personnel technique des CL dans les processus de planification et de mise en œuvre.

Afin d'établir la confiance et, plus rapidement, établir une relation de collaboration entre les acteurs essentiels d'une CL qui fonctionne, le PE peut envisager de créer un fonds concurrentiel petites subventions ou "grants under grants" (GUG) pour le cofinancement des priorités de la communauté identifiées grâce à une approche participative communautaire. Celles-ci pourraient, par exemple, permettre de soutenir des émissions de radios communautaires qui regroupent les voix des communautés et des collectivités locales pour discuter des services et des priorités de développement local, soutenir l'utilisation par les OCB locales des outils de contrôle de la responsabilité sociale comme le GGB, renforcer les APE, les améliorations ou l'entretien des petites infrastructures de santé, scolaires, EAH ou les activités qui permettent de renforcer la prestation de services ou favoriser le développement économique local. Les candidats doivent proposer une méthodologie pour un tel fonds, notamment les critères d'attribution, les aspects liés à la durabilité (y compris les conditions de partage des coûts et les engagements des CL à prendre en charge les coûts d'entretien et de fonctionnement récurrents) et les mesures incitatives fondées sur la performance. Tous les sous-financements/sous-contrats à prix fixe ou tout développement des infrastructures doivent être conformes aux politiques et procédures de l'USAID en matière d'impact sur l'environnement et de qualité des constructions. Ces sous-

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

financements devront être coordonnés et cohérents avec d'autres programmes de l'USAID et des donateurs dans les zones d'interventions de l'Activité Gouvernance pour le développement local qui soutiennent la participation et la responsabilité des OSC, tels que l'activité RSS, ACCES et Yaaajeende.

Voici un aperçu de ce à quoi vont ressembler les sous-résultats attendus. Les candidats sont encouragés, sur la base de leur expérience et des leçons tirées des programmes similaires de gouvernance locale intégrée, à proposer des approches souples et adaptatives qui permettent d'atteindre les résultats et sous-résultats.

Résultat 1 : Capacité de la collectivité locale à répondre à la demande accrue des citoyens

Sous-résultat 1.1. Capacité d'animation des conseillers des CL en tant qu'élus améliorée

- a. Les conseillers ont une compréhension claire de leurs rôles, responsabilités et compétences tels que définis dans le [Code General de Collectivités Locales](#) ;
- b. les conseillers sont outillés pour communiquer et coordonner plus efficacement avec les départements et structures gouvernementales régionales ;
- c. les conseillers impliquent activement les citoyens dans les processus participatifs de gouvernance comme le recommande le chapitre 1, article 2 du [Code General de Collectivités Locales](#) ;
- d. les conseillers sont en mesure de communiquer plus efficacement avec les médias sur les questions de gouvernance locale ;
- e. les comités de services des CL renforcent leurs capacités à travailler avec le personnel technique et les prestataires de services sur des questions comme la santé, l'éducation, la sécurité alimentaire et l'EAH.

Sous-résultat 1.2. Capacités organisationnelles renforcées (processus de planification, de budgétisation et de mise en œuvre) des structures gouvernementales décentralisées

- a. Les conseillers des CL comprennent les processus de budgétisation et de planification et collaborent activement avec le personnel technique pour l'élaboration des plans de développement local qui sont stratégiques, permettent d'identifier les priorités et sont liés aux plans d'investissement communaux réalistes;
- b. les activités de développement de l'USAID dans les CL ciblées - dans tous les secteurs - sont étroitement coordonnées avec les plans de développement des CL et les dirigeants des CL ont renforcé l'appropriation pour assurer le contrôle et la gestion;
- c. il existe des chaînes de réaction formelles et informelles élargies entre les citoyens (usagers des services, associations d'usagers) et les structures gouvernementales locales (conseils de CL, fournisseurs de services et opérateurs, etc.) grâce à l'adoption d'approches et d'outils de responsabilité sociale comme le GGB approuvé par le GS;
- d. les élus locaux dans les zones d'intervention utilisent les données du secteur au cours des réunions annuelles de planification pour orienter les décisions dans l'établissement des priorités sectorielles.

Sous-résultat 1.3. Gestion des finances publiques et contrôle des dépenses publiques améliorés

- a. Les conseillers des CL disposent des informations, de la capacité et de la confiance nécessaires pour contrôler et surveiller les dépenses;
- b. le personnel des CL possède les compétences requises en comptabilité, gestion financière, et TIC pour établir efficacement les états financiers;

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

- c. les politiques et procédures de passation des marchés publics sont exécutées de manière transparente;
- d. la planification de la viabilité financière des systèmes de financement basé sur la performance renforcée;
- e. le processus et le format de suivi de la performance sont disponibles, en affichant les données par secteur d'exécution, ce qui permet une comparaison au niveau sous-national;
- f. l'information budgétaire est régulièrement mise à la disposition du public pour que les citoyens puissent surveiller l'exécution du budget et tenir la CL et les autres acteurs de l'administration locale responsables;
- g. les audits sont utilisés par les CL comme un outil d'amélioration de la gestion et les résultats sont mis à la disposition du public; et
- h. les comités de services des CL démontrent l'amélioration des connaissances et des compétences pour exercer leurs missions de contrôle.

Sous-résultat 1.4. Les sources de revenus propres des CL accrues

- a. Les méthodes de collecte des recettes locales sont améliorées, permettant ainsi d'augmenter les recettes pour les budgets des collectivités locales et la transparence pour le public;
- b. le recouvrement des recettes est relié aux processus de budgétisation et de planification locales pour assurer une meilleure utilisation des activités qui soutiennent une meilleure prestation de services et le développement économique local; et
- c. les CL augmentent les sources de revenus propres, tels que les taxes et impôts locaux, pour financer les améliorations des services et d'infrastructures identifiées au niveau local. L'appui à la mobilisation des recettes doit être étroitement lié à la participation du public (comme le montre le Résultat 2) et l'amélioration des services.

Sous-résultat 1.5. Les activités de l'USAID sont mieux intégrées dans la planification et la budgétisation des CL

- a. Les plans de travail de l'activité de l'USAID dans les CL ciblées sont regroupés et partagés avec les CL et intégrés dans la planification du développement des CL ;
- b. les priorités et plans de développement des CL sont partagés avec l'USAID et éclairent les plans de travail sectoriels de l'activité;
- c. la coordination des forums consultatifs des acteurs entre les CL, les OSC, les organisations communautaires, les PE de l'USAID et autres partenaires au développement se fait régulièrement; et
- d. les responsabilités qui consistent à convoquer et à présider les réunions sont transférées aux dirigeants des CL et des discussions sont articulées autour des plans de développement des CL.

Résultat 2 : Environnement favorable à la gestion des comptes et à la collecte des ressources publiques amélioré

Sous-résultat 2.1 : Opportunités pour les acteurs (gouvernementaux, non-gouvernementaux, donateurs, etc.) de participer au dialogue sur les besoins publics améliorées

- a. L'accès à l'information sur la planification et les finances de l'administration locale est amélioré grâce aux médias, au plaidoyer local et à l'affichage public de l'information;
- b. les membres du personnel décentralisé et déconcentré travaillent ensemble, ne sont pas en conflit, pour ouvrir les discussions sur les services publics à la population;

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

- c. la participation communautaire à la gestion des systèmes du secteur social (santé, éducation, EAH, agriculture) est améliorée, par exemple, par la participation aux réunions des comités d'éducation, d'EAH, de santé et agricoles et l'utilisation des outils de responsabilité sociale pour améliorer le contrôle communautaire; et
- d. les femmes, les jeunes, le secteur privé et la société civile disposent de circuits efficaces pour participer à la prise de décision et au contrôle du secteur social.

Sous-résultat 2.2 : Mécanismes de responsabilité sociale pour la transparence de la prestation de services renforcés

- a. Les citoyens utilisent les informations disponibles au titre du sous-résultat 2.1 pour des améliorations du plaidoyer ou au niveau communautaire;
- b. les mécanismes de coordination multipartites (par exemple, comités de santé, APE, associations des usagers de l'eau) démontrent des capacités techniques, d'orientation et d'analyse plus fortes;
- c. les femmes, les jeunes, le secteur privé et la société civile ont tous des circuits efficaces pour participer à la prise de décision et au contrôle des secteurs de la santé, de l'éducation, de l'EAH et de la sécurité alimentaire; et
- d. la société civile tient régulièrement les dirigeants locaux responsables de la gestion des performances et des dépenses publiques.

Résultat 3 : Participation communautaire à la gestion de la prestation de services (santé, éducation, EAH, agriculture) renforcée

Sous-résultat 3.1 : Compétences des OSC à mener des actions collectives sur les priorités publiques améliorées

- a. Les citoyens comprennent les rôles et responsabilités des CL et connaissent les mécanismes disponibles pour collaborer avec les responsables locaux – aussi bien élus que nommés/techniciens – dans le cadre de la recherche d'informations et du partage des préoccupations;
- b. les citoyens prennent part aux processus participatifs de planification, de budgétisation et d'élaboration des politiques locales qui entraînent les améliorations de la prestation des services et des politiques qui reflètent mieux les besoins et les priorités au niveau local;
- c. les comités de santé, de l'eau, des ressources naturelles et de l'éducation sont plus efficaces pour exprimer les points de vue de la communauté sur les questions de la prestation de services auprès des prestataires de services et autres acteurs gouvernementaux; et
- d. les citoyens sont activement impliqués dans les processus de prise de décision visant à améliorer la gouvernance locale, notamment le paiement des impôts et le contrôle par les citoyens.

VI. Suivi-évaluation

Le PE sélectionné doit démontrer les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus par le suivi et l'établissement de rapports sur un ensemble d'indicateurs et d'objectifs convenus entre l'USAID et le PE. Le plan de suivi-évaluation doit également refléter une compréhension des liens avec les résultats dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'EAH et de la sécurité alimentaire en accord avec la CDCS de l'USAID/Sénégal.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

Les candidats doivent proposer un nombre limité (par exemple un à trois) d'objectifs d'apprentissage qui sont limités dans leur portée et visent spécialement à combler les importantes lacunes dans les connaissances existantes. Le bénéficiaire de l'Activité Gouvernance pour le développement local devra collaborer aux efforts de suivi avec d'autres partenaires d'exécution de l'USAID, du MGL et d'autres programmes partenaires pour assurer que les systèmes de suivi-évaluation sont aussi rentables que possible et permettent d'éviter la répétition des mêmes efforts.

Des exemples d'indicateurs sont énumérés ci-dessous. Les candidats sont encouragés à proposer toutes les approches de suivi-évaluation qu'ils estiment correspondre le plus aux résultats des programmes l'Activité Gouvernance pour le développement local et à intégrer l'utilisation d'approches de suivi de la prise de conscience de la complexité pour saisir les résultats de l'Activité Gouvernance pour le développement local et évaluer leur viabilité.

Exemples d'indicateurs illustratifs :

Résultat 1 : Capacité de la collectivité locale à répondre à la demande accrue des citoyens

- Évolution du pourcentage sur une période de cinq ans des recettes mobilisées par les CL cibles;
- Nombre de CL qui ont les compétences techniques pour assurer la planification et la fourniture des services de santé, d'éducation, d'eau et d'assainissement, ainsi que la gestion des ressources naturelles et des denrées alimentaires;
- les scores des CL attribués par le GGB (ou un instrument communautaire de notation similaire) pendant la durée de l'Activité Gouvernance pour le développement local dans chaque secteur ciblé; et
- pourcentage de plans de développement des CL qui reflètent les investissements ou les plans de l'activité de l'USAID.

Résultat 2 : Environnement favorable à la gestion des comptes et à la collecte des ressources publiques amélioré

- Nombre de forums publics résultant de l'aide du Gouvernement américain et dans lesquels les représentants du gouvernement et le public échangent sur les questions de prestation de services;
- plus grande diversité des OSC qui portent la voix des pauvres pour influencer la politique du gouvernement à travers des processus participatifs;
- plus grande disponibilité pour le public des informations essentielles des CL (budget adopté, rapports financiers, audits, appels d'offres et attribution des marchés);
- évolution du pourcentage sur une période de cinq ans des citoyens qui participent régulièrement aux dialogues organisés et qui exigent une prestation de services transparente et responsable;
- pourcentage des structures/établissements qui affichent les données sur :
 - a. les services de santé, notamment les rôles et les responsabilités des agents de santé et les coûts
 - b. l'éducation et les écoles, notamment les enseignants, les directeurs d'école et les inspecteurs
- nombre de mécanismes de contrôle ou de responsabilité interne renforcés, adoptés ou mis en œuvre par le pays d'accueil [CL] à travers l'aide du Gouvernement américain (indicateur standard);
- satisfaction des citoyens par rapport à l'utilisation des recettes locales;

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

- le citoyen a exprimé la volonté de payer les impôts locaux;
- pourcentage des recettes investies dans les services techniques déconcentrés par les CL; et
- nombre d'associations d'usagers qui appliquent de nouvelles pratiques de gestion suite à l'aide du Gouvernement américain.

Résultat 3 : Participation communautaire à la gestion de la prestation de services (santé, éducation, EAH, agriculture) renforcée

- Nombre d'actions initiées par la société civile qui ont contribué à des changements dans les décisions, politiques ou procédures du gouvernement;
- évolution du pourcentage de la fréquence de participation des citoyens aux processus participatifs de planification, de budgétisation et de contrôle des CL;
- évolution du pourcentage de la représentation des organisations de la société civile et communautaires dans la structure de gouvernance locale (éducation, santé, EAH);
- nombre des OSC ayant reçu une aide du Gouvernement américain et menant des interventions de plaidoyer (indicateur standard) (réparties par secteur, par exemple autour des questions de l'accès et du maintien des élèves dans l'enseignement moyen, la couverture maladie universelle communautaire, la gestion durable de l'eau pour des usages multiples, l'exploitation durable des ressources naturelles);
- pourcentage de ménages dans les CL cibles qui participent ou assistent aux réunions des CL et aux réunions des comités sectoriels (santé, éducation, EAH, agriculture); et
- nombre de structures liées au genre construites, réhabilitées, entretenues par les communautés (par exemple, les écoles ou les espaces ouverts).

Comme indiqué ci-dessus, une évaluation est prévue dans le cadre de la conception de l'activité finale de l'Activité Gouvernance pour le développement local. Les questions d'évaluation et la méthodologie sont à l'étude, mais seront finalisées en collaboration avec le Représentant de l'Agent de l'aide (Assistance Officer's Representative), le PE et le spécialiste en suivi-évaluation de l'USAID/Sénégal afin de se conformer autant que possible à la théorie du changement et à la conception de la mise en œuvre du projet. Les candidats sont encouragés à démontrer une connaissance des méthodes d'évaluation et leur capacité à coopérer avec une équipe d'évaluation.

VII. Harmonisation avec l'aide au développement et d'autres financements de l'USAID

L'USAID prévoit que le budget de l'Activité de Gouvernance le développement local proviendra d'une combinaison de l'aide au développement et d'autres fonds sectoriels. Il convient de noter que les conditions d'attribution de financement pourraient être changées par le Congrès.

Puisque l'Activité Gouvernance pour le développement local est une approche intégrée de tous les secteurs, il s'agit d'une activité qui sera prise en compte dans les interventions sectorielles distinctes de l'USAID. Le PE sélectionné doit maintenir la communication avec son Agent d'aide (AO) de l'USAID qui s'assurera que les conseils appropriés sont suivis pour chaque allocation de financement de l'exercice.

VIII. Systèmes locaux et durabilité

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

Le [Local Systems Framework](#)²² 2014 de l'USAID définit les systèmes locaux comme « ... ces ensembles interconnectés d'acteurs - gouvernements, société civile, secteur privé, universités, citoyens et autres - qui produisent ensemble un résultat de développement ». La durabilité est décrite comme « ... la capacité d'un système local à produire les résultats souhaités au fil du temps. Les projets distincts contribuent à la durabilité lorsqu'ils renforcent la capacité du système à produire des résultats précieux et sa capacité à être à la fois souple et adapté à l'évolution des circonstances ».

Les candidats doivent tenir compte de ces préceptes. Les demandes doivent expliquer comment les institutions et les acteurs locaux clés - formels et informels - seront impliqués dans tous les aspects de la mise en œuvre de l'Activité Gouvernance pour le développement locale et comment les activités permettront de mettre en place des [governance accountability ecosystems](#) (écosystèmes de responsabilité en matière de gouvernance) plus solides.²³ Les activités doivent être en accord avec les principales politiques du GS, ainsi qu'avec les plans de développement et les priorités locales des CL ciblées²⁴. Si possible, le PE sélectionné doit chercher des occasions de travailler avec les systèmes du pays d'accueil ou à travers ceux-ci (par exemple, École nationale d'administration (ENA), Centre de formation des collectivités territoriales (CFTC) et Institut universitaire de développement territorial (IUDT)) pour le transfert de la responsabilité de gestion et d'exécution des activités aux partenaires locaux.

IX. Jeunesse

Les jeunes (15-24 ans) représentent 20,5 pour cent de la population du Sénégal²⁵. Le rôle central qu'ils ont joué dans les élections de 2012 a montré l'importance de la voix et de la place des jeunes dans la promotion de la démocratie, des droits humains et de la gouvernance plus transparente et responsable. Les candidats doivent expliquer comment ils comptent impliquer activement les jeunes dans tous les aspects de l'Activité Gouvernance pour le développement local et comment ils envisagent d'établir la relation avec d'autres programmes de l'USAID/des donateurs qui mettent un accent particulier sur les jeunes tel que le Programme d'accompagnement parlementaire et d'engagement citoyen (APCE).

X. Partenariats public-privé

Les candidats sont encouragés à explorer les possibilités de partenariats avec les acteurs du secteur privé pour améliorer les résultats de l'Activité Gouvernance pour le développement local et obtenir des résultats plus durables. Par exemple, il peut y avoir des possibilités de partenariat, à travers des alliances public-privé qui existent dans des secteurs particuliers, avec d'importants investisseurs qui ont généralement des programmes de responsabilité sociale de l'entreprise et dont les objectifs se recoupent avec ceux de l'Activité Gouvernance pour le développement local. Les entreprises locales paient des impôts et taxes, mais voient souvent peu d'amélioration des

²² [Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development](#) USAID, 2014

²³ Voir aussi : <http://www.oecd.org/dac/governance-peace/governance/docs/For%20WEB%20Accountability%20and%20democratic%20governance%20Orientations%20and%20principles%20for%20development.pdf> and <http://www.thegpsa.org/sa/news/social-accountability-what-does-evidence-really-say>

²⁴ Les plans de développement ne sont pas toujours en place. Ainsi, l'Activité intégrée DRG collaborera probablement avec les CL dans l'élaboration de ceux indiqués dans ces cas.

²⁵ Indice Mundi, Données démographiques du Sénégal, 2014.

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

services qui encourage le paiement des impôts et la croissance économique. Le soutien de l'activité intégrée DRG à la planification et la gestion de l'administration locale devra tenir compte du désir des CL d'améliorer l'environnement des affaires favorable (ce qui affectera directement leur capacité à améliorer la qualité de la prestation de services de base sous-traités) et d'impliquer plus efficacement la communauté d'affaires locale pour améliorer les possibilités de génération de revenus au niveau local.

XI. Genre

Le projet doit être en accord avec l'objectif de la Politique pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (Gender Equality and Female Empowerment Policy) (2012) de l'USAID qui est d'améliorer la vie des citoyens à travers le monde par la promotion de l'égalité entre les femmes et les filles pour les aider à participer pleinement et à bénéficier du développement de leurs sociétés. Il sera guidé par les meilleures pratiques en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes, ainsi que les sept principes décrits dans la politique :

1. intégrer l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes dans les interventions de l'USAID;
2. adopter une approche inclusive pour favoriser l'égalité;
3. établir des partenariats entre une large gamme d'acteurs;
4. faire appel à la science, la technologie et l'innovation pour réduire les écarts entre les genres et assurer l'autonomisation des femmes et des filles;
5. relever les défis spécifiques qui existent dans les zones de crise ou touchées par les conflits;
6. servir comme un leader éclairé et une communauté d'apprentissage; et
7. nous tenir nous-mêmes responsables.

Il existe plusieurs disparités et inégalités dans la société sénégalaise qui affectent les femmes/filles et les empêchent d'apprendre, de participer et de bénéficier du développement du pays. Les normes culturelles et ethniques pèsent lourdement contre les femmes et les jeunes filles, sont souvent nuisibles et menacent leur bien-être. Tous ces éléments, ajoutés à la pauvreté, notamment en milieu rural, déterminent les faibles indices enregistrés pour les filles et les femmes dans toutes les catégories.

Les femmes sénégalaises ont une influence limitée sur la prise de décision aux niveaux national et sous-national. Le PE sélectionné doit s'assurer que les problèmes des femmes sont analysés et que des activités sont prévues, notamment l'élaboration et le suivi des budgets qui tiennent compte des femmes afin de maximiser l'autonomisation économique et la prise de décision des femmes, leur accès aux services sociaux essentiels, aux ressources productives et la possibilité d'augmenter les revenus de leurs ménages. Les stratégies et activités doivent permettre d'expliquer la façon dont les écarts entre les genres seront comblés dans chaque volet de cette activité.

XII. Respect de l'environnement

Le Foreign Assistance Act de 1961, telle que modifiée, en son article 117, exige que l'impact des activités de l'USAID sur l'environnement soit pris en compte et que l'USAID intègre la durabilité de l'environnement comme un élément central dans la conception et l'exécution de ses

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

programmes de développement. Ce mandat est codifié dans les Règlements fédéraux (22 CFR 216) et dans les Automated Directives Services (ADS) de l'USAID, parties 201.5.10g et 204 (<http://www.usaid.gov/policy/ADS/200/>), qui, en partie, exigent que les impacts potentiels des activités financées par l'USAID soient identifiés avant qu'une décision finale ne soit prise et que des garanties environnementales appropriées soient adoptées pour toutes les activités.

XIII. Conditions générales du/des partenaires d'exécution sélectionnés

1. Mettre en œuvre une gamme complète d'activités qui aboutissent à la réalisation des objectifs et buts de l'Activité Gouvernance pour le développement local;
2. s'assurer que l'Activité Gouvernance pour le développement local est conforme à la CDCS de l'USAID/Sénégal et au Plan Sénégal émergent du GS;
3. servir « d'intégrateur » des activités générales de renforcement de la gouvernance locale, en menant les efforts de coordination avec d'autres PE de l'USAID et des partenaires au développement dans les CL ciblées;
4. chercher des occasions de travailler avec d'autres programmes financés par les donateurs ou du GS, si possible;
5. chercher des possibilités et mettre en œuvre les activités connexes qui sont en accord avec les objectifs généraux et les modalités de l'Activité Gouvernance pour le développement local. Cela peut signifier répondre aux demandes d'assistance technique du GS ; profiter des opportunités non prévues ; tirer parti des nouvelles méthodes ou technologies qui pourraient apparaître au cours de la période de mise en œuvre et saisir les opportunités inattendues de coordonner avec d'autres partenaires au développement et des activités financées par l'USAID; et
6. coopérer et coordonner avec l'équipe d'évaluation de l'Activité Gouvernance pour le développement local.

XIV. Approche de gestion générale

Le PE sélectionné doit tenir compte des objectifs de gestion suivants qui contribuent à la réalisation des objectifs programmatiques de l'Activité Gouvernance pour le développement local et qui sont essentiels pour assurer l'impact et la durabilité :

1. *utiliser les ressources locales et modéliser l'appropriation locale. Sauf s'il y a une raison convaincante qui l'en empêche, le PE sélectionné doit impliquer les principaux partenaires/interlocuteurs sénégalais dans chaque aspect de la planification et de l'exécution des programmes*²⁶.
2. *Utiliser des méthodes innovantes et prendre des risques mesurés.*
3. *Raconter l'histoire.* Le PE sélectionné doit : 1) renforcer la sensibilisation sur le programme auprès du Gouvernement américain et des autres acteurs ; 2) communiquer sur les questions importantes de manière opportune pour une meilleure prise de conscience; et 3) promouvoir la planification et la prise de décision éclairées.
4. *Promouvoir l'apprentissage.* Alors que de nombreuses initiatives différentes sont en cours au Sénégal et ailleurs, les éléments qui s'ajoutent à la performance responsable du gouvernement ne sont toujours pas bien compris. Essayer de documenter non seulement CE QUI a été couronné de succès (ou non) dans la promotion de la gouvernance locale

²⁶ Voir aussi <http://www.oecd.org/dac/governance-peace/governance/governance-practitioners-notebook.htm>

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

efficace et responsable, mais POURQUOI et COMMENT.

5. [CLA](#). Élaborer un plan de gestion solide qui permet d'assurer le suivi rigoureux et régulier et permet des approches de gestion adaptative qui sont assez souples pour répondre aux nouvelles conditions et opportunités apprentissage.

XV. Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Le PE sélectionné ne doit intégrer que les technologies qui améliorent l'efficacité et l'efficience des interventions spécifiques et les opérations du projet. L'accent doit être mis sur l'amélioration des processus pour les rendre plus efficaces et sur la réduction des coûts pour permettre le développement de nouvelles pratiques et innovation qui ont un impact positif sur les résultats du projet. L'intégration des TIC dans le projet doit prendre en compte une série de facteurs qui peuvent influencer sur la mise en œuvre, l'adhésion et la durabilité (par exemple, le budget, le coût total de possession; la capacité organisationnelle, la pertinence contextuelle). Dans ce cadre, les TIC doivent être intégrées d'une manière qui complète les interventions de base fondées sur des preuves qui ont permis d'atteindre des résultats dans la promotion de la décentralisation et/ou l'amélioration de la transparence des interventions de l'administration et de la société civile locales. Les opportunités d'efficacité et d'économie de coûts résultant de l'utilisation des technologies doivent également être identifiées grâce aux interventions du projet. Par exemple, il faut réfléchir sur l'utilisation des TIC pour le suivi-évaluation (par exemple, la conduite de la collecte et du transfert de données à l'aide de tablettes/téléphones mobiles) ainsi que le suivi-évaluation des TIC (par exemple, les outils d'appui au renforcement des capacités sur une tablette).

XVI. AUTRES CONSIDÉRATIONS

a) Analyse de l'économie politique

La conception des interventions efficaces, soutenues localement et durables dans le cadre de l'Activité Gouvernance pour le développement local nécessitera d'accorder une attention soutenue aux aspects de l'économie politique liés à la décentralisation et aux relations entre l'État et les citoyens au Sénégal. Les candidats doivent démontrer une compréhension des facteurs historiques sous-jacents, les "règles du jeu", les relations, les structures du pouvoir et les mesures d'incitation formelles et informelles. Ils sont encouragés à expliquer comment ils vont "penser et travailler sur le plan politique" en adaptant les programmes à l'évolution du contexte sur le terrain et en saisissant les opportunités qui se présentent.

b) Prévention et atténuation des conflits

De manière générale, le Sénégal n'est pas considéré comme un État fragile, mais la zone ciblée par le projet fait partie des zones les moins sûres du pays. L'actuel conflit en Casamance a été causé par une gouvernance insuffisante qui touche l'ensemble du pays et pas seulement le Sud. Le PE sélectionné doit prêter attention aux processus régionaux et locaux de prévention et d'atténuation des conflits et coordonner ses efforts avec ceux d'autres projets de partenaires au développement de l'USAID.

c) Coordination avec les activités du pays d'accueil et celles d'autres donateurs

Un certain nombre d'autres partenaires au développement, y compris la GIZ et l'Union européenne, interviennent dans le cadre de la réforme de la décentralisation et de la gestion des finances publiques. Lorsque l'Activité de Gouvernance locale pour le développement est menée

Demande d'information (RFI)

Activité Gouvernance pour le développement local au Sénégal

dans la même zone géographique que ces activités, le PE travaillera en étroite coordination avec ces activités pour éviter la répétition des mêmes efforts et identifier les possibilités de collaboration.