



PROGRAMME DU GOUVERNEMENT DU SENEGAL

UNDAF :

Axe Stratégique de coopération : Création de richesse, lutte contre la faim, protection sociale et Développement durable.

Effet UNDAF N°1 : La création et le développement des micros, petites et moyennes entreprises apportent une contribution à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU.

Effets du Programme de Pays/Indicateurs : (1) Capacités productives nationales améliorées / Taux d'investissement; Evolution de la déconcentration des activités économiques vers les régions; (2) Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables / Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté, part des 20% les plus pauvres de la population dans les dépenses nationales.

Produits recherchés dans le Programme de Pays/Indicateurs : Programme National TOKTEN formulé; Table Ronde tenue; une stratégie de communication formulée; une base de données des consultants actualisée. Une vingtaine d'experts mis à la disposition de certains secteurs stratégiques de l'économie nationale.

Agence de Coordination Gouvernementale : Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

Agence de Coopération Gouvernementale : Ministère des Affaires Etrangères (MAB).

Durée du Programme: 2009 – 2012
Titre du programme d'appui : Programme National de Mobilisation de l'Expertise de la Diaspora (TOKTEN)
Code Atlas : 000 42665
Durée du programme : quatre (4) ans
Modalité de gestion : NEX
Proposal ID : 00058486

BUDGET TOTAL	
PNUD :	500 000 USD
Gouvernement :	275 560 USD
- Cash :	
- Nature:	
(Bureaux fonctionnels, eau, électricité)	
Budget total:	775 560 USD

Approuvé au nom :
du Gouvernement :

Titre: **S.E.M. Abdoulaye Diop**
Ministre d'Etat
Ministre de l'Economie et des Finances


ABDOULAYE DIOP
 Pour le Ministre d'Etat
 Ministre de l'Economie et des Finances
 et par délégation
 Le Ministre Délégué chargé du Budget

Date:

21. AOÛT 2009

Titre: **M. Boubou Dramane Camara**
Directeur Pays PNUD-Sénégal
du PNUD :



Signature:



Date: **08 SEP. 2009**

TABLE DES MATIERES

I. ANALYSE DE LA SITUATION.....	5
I.1 CONTEXTE DU PAYS	5
I.2 ACQUIS DU PROGRAMME.....	5
I.2.1 Les résultats	6
I.2.2 Qualité des services rendus	7
I.2.3 Leçons apprises	7
II. STRATEGIE : APPROCHE DU PROGRAMME	8
II.1 OBJECTIF DU NOUVEAU PROGRAMME	8
2.1.1 Objectif Global.....	8
2.1.2 Objectifs spécifiques	8
II.2 COMPOSANTES DU PROGRAMME.....	9
2.2.1 Composante 1	9
2.2.2 Composante 2.....	9
2.2.3 Composante 3.....	10
III. ARRANGEMENTS DE GESTION.....	10
III.1 Cadre institutionnel et organes de gestion	10
III.2 Comité de Pilotage (CP).....	11
III.3 Unité de Coordination Nationale	11
III.4 Comité de sélection des experts	12
IV. SUIVI ET EVALUATION	12
IV.1 Revue tripartite.....	17
IV.2 Evaluations.....	17
IV.3 Audits et manuel de procédures.....	17
V. LES APPORTS	18
V.1 Apports de l'Etat du Sénégal.....	18
V.2 Apport des Bénéficiaires	18
V.3 Apports du PNUD	18
V.4 Apports des autres partenaires	18
VI CADRE DES RESULTATS ET DES RESSOURCES:	19
VII. RISQUES ET VIABILITE A COURT ET MOYEN TERMES.....	24
VIII. CONTEXTE JURIDIQUE	25
IX. PROGRAMME DE TRAVAIL - BUDGET GLOBAL 2009-2012.....	26
X. PTA 2009.....	30
ANNEXE: TERMES DE REFERENCE DU PERSONNEL.....	33

* * * * *

Résumé

Le Programme « *Transfer Of Knowledge Through Expatriate Nationals* » - TOKTEN - développé par le Gouvernement du Sénégal en partenariat avec le PNUD a permis de 2002 à 2007, de faire bénéficier du concours des experts de la diaspora plusieurs segments de l'économie sénégalaise : universités, secteur public, société civile, secteur privé.

Ce Programme, qui s'intègre parfaitement dans les priorités déclinées dans le DSRP II dans sa composante lutte contre la pauvreté, a permis la mobilisation de 76 experts dans les domaines du conseil, de la formation et de l'accompagnement pour un total de 2267 jours de missions.

L'opportunité offerte à ces experts de la diaspora de renouer volontairement avec leur pays, tout en participant à combler les besoins nécessitant une expertise pointue, leur permet de mieux apprécier le marché professionnel local. Le recrutement de quelques uns d'entre eux après leur mission a été noté. Au total, leurs services ont été bien appréciés par les bénéficiaires.

Le financement mis à disposition du TOKTEN Sénégal par le PNUD sur la période est de l'ordre de 880 000 dollars US auquel se sont ajoutés 29 millions de Francs CFA correspondant à la contribution sénégalaise à recouvrer dans le Budget Consolidé d'Investissement du Sénégal 2007.

Malgré l'importance des ressources financières engagées sur la période, les problèmes de célérité dans la mise en œuvre du TOKTEN et la faible planification dans l'allocation des ressources ont entraîné une baisse tendancielle du nombre de missionnaires. Cette situation a entraîné des difficultés à inscrire le projet dans la durée et de l'affirmer dans un agenda national.

Il s'agit donc dans la 2^{ème} phase d'élaborer un Programme National où les orientations, élargies et approfondies portées par les différents segments de l'économie sénégalaise seront prises en compte. Le Programme TOKTEN, sous la tutelle du Secrétariat Général du Ministère des Affaires Etrangères s'exécutera sous la forme de missions de courte durée.

Doté de moyens conséquents, il permettra de satisfaire l'importante demande notée en mobilisant différents partenaires au cours des quatre (04) années à venir.

L'objectif général du nouveau Programme sera de :

- Promouvoir la participation de la diaspora au développement national par la mobilisation de son expertise de haut niveau selon des procédés adaptés au service des chantiers de développement que sont la SCA, le DSRP2, les OMD ;
- Prendre en compte l'apport intellectuel, scientifique et technique de la diaspora et son intégration dans le cadre de la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de développement national. En conséquence, les besoins en contributions des Experts devront être identifiés de même qu'un partenariat avec les institutions de recherche ;
- Promouvoir, à compétence égale, la diaspora sénégalaise qualifiée, dans le cadre de l'Assistance Technique de courte durée.
- Promouvoir le partenariat économique Nord - Sud/Sud - Sud avec comme finalité la création et le développement d'entreprises. La mise en relation entre l'institution d'appartenance de l'Expert et la structure bénéficiaire ainsi que la mise en place d'un mécanisme de réseautage destiné à vendre les entreprises sénégalaises seront privilégiées ;
- Développer une stratégie de communication et de valorisation du TOKTEN.

Le nouveau Projet vise à court terme : la formulation d'un Programme National, la tenue d'une Table ronde TOKTEN, l'actualisation de la base de données des Experts ainsi que l'organisation de quelques missions spécifiques. A moyen terme, il est prévu la mobilisation de 120 experts et la mise en place de start-up initiés conjointement avec des experts de la diaspora.

Le Programme sera exécuté selon la modalité Exécution Nationale, avec une définition des rôles et responsabilités entre le Gouvernement du Sénégal, le PNUD et l'Unité de réalisation.

Abréviations

* * * * *

AGR	Activité Génératrice de Revenus
APIX	Agence Nationale Chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux
ASRADEC	Association Sénégalaise de Recherche et d'Appui au Développement Communautaire
BSDA	Bureau Sénégalais du Droit d'Auteur
CAP	Cellule d'Appui à la Mise en œuvre des Projets et Programmes
CESTI	Centre d'Etudes des Sciences et Techniques de l'Information
DDI	Direction de la Dette et de l'Investissement
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FORUT	Campagne pour le Développement et la Solidarité
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
NEX	National Exécution (Exécution Nationale)
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNDL	Programme National de Développement local
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SEMACO	Sénégal Management Communication
SNU	Système des Nations Unies
TOKTEN	Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals
UCAD	Université Cheikh Anta DIOP de Dakar
UGB	Université Gaston Berger de Saint – Louis
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UCN	Unité de Coordination Nationale

* * * * *

Une expérience pilote a déjà été conduite. Démarré en 2001, le Programme TOKTEN est arrivé à son terme en 2007. Il visait la mise à contribution de l'expertise des expatriés sénégalais pour la satisfaction de besoins de divers secteurs nationaux, selon un mode de transfert de courte période dans leur pays. Le Ministère des Affaires Etrangères a bâti avec le PNUD une coopération qui a permis de sélectionner sur deux cents (200) demandes environ 76 experts. Ceux-ci ont effectué des missions au profit de diverses institutions nationales: Universités, Administration Publique, Secteur Privé, Société Civile, etc.

1.2 ACQUIS DU PROGRAMME

Néanmoins, il convient de souligner que les informations relatives au nombre et à la répartition des cadres sénégalais de l'extérieur, à leurs compétences et qualifications, malgré les progrès notés, restent à être fiabilisées. La mobilisation de ces ressources humaines de haut niveau, si elle est bien menée, devrait bénéficier aussi bien à l'administration centrale dans la définition et la mise en œuvre de politiques sectorielles, la mobilisation de ressources pour le financement du développement, l'investissement en capital, la mise en valeur des ressources naturelles, qu'au secteur privé dans la recherche et/ou le renforcement de compétitivité.

Aussi, le Gouvernement a-t-il mis dans le cadre d'un partenariat avec le PNUD, tout un dispositif qui lui a permis de bénéficier pendant cinq (5) ans de l'expérience et de la compétence acquises par certains de ses nationaux sous d'autres cieux. Cette option est une des priorités définies par le Président de la République et fait partie intégrante de la nouvelle politique du Gouvernement sénégalais.

Comme beaucoup de pays en développement, le Sénégal connaît une importante émigration de ses experts. Il s'agit souvent de cadres de haut niveau disposant de compétence pointue que le pays d'origine ne peut exploiter en raison de son faible niveau de développement. La raison principale de cette émigration reste la recherche de conditions de vie meilleures par rapport à celles offertes par l'environnement d'origine. Le Sénégal ne fait pas exception à cette règle. Néanmoins, cet exode constitue une perte réelle pour le pays qui, souvent, a investi beaucoup de temps et de moyens financiers pour l'éducation de ses ressources humaines. Le Sénégal n'a ni les capacités économiques encore moins le niveau de développement susceptible de faire revenir ses fils dont les qualifications pourraient être d'un apport déterminant pour le développement du pays.

L'émigration est un phénomène mondial. Elle prend une dimension particulière dans les pays africains, dont le Sénégal. En effet, dans notre pays, ce phénomène qui touche toutes les tranches de la population s'amplifie et prend des proportions de plus en plus importantes. Il s'inscrit dans une durée pour des motivations essentiellement économiques. Les pays d'accueil présentent des opportunités réelles ou supposées dans le domaine de l'emploi ou de la création de revenus. Plus globalement, l'émigration dans sa forme contemporaine est une réponse des jeunes à l'angoisse du lendemain. Ce phénomène important est cependant mal maîtrisé par les autorités compétentes qui ne disposent pas de mécanismes de suivi adéquats. Aussi, les statistiques disponibles ne font état, officiellement, que de 650 000 sénégalais répartis dans les 5 continents, ce qui semble largement inférieur au million communément accepté. Cette population cosmopolite regroupe toutes les catégories socio professionnelles : ouvriers qualifiés ou non, marchands, experts de haut niveau intervenant dans l'enseignement supérieur, les instituts de recherche et le secteur privé.

1.1 CONTEXTE DU PAYS

1. ANALYSE DE LA SITUATION

Il convient de noter enfin qu'une base de données de l'expertise expatriée a été réalisée pendant la période.

Le retour des experts peut être considéré comme un des indicateurs de réussite du TOKTEN, mais il reste un effet dérivé. Pour être attrayante, la mobilisation de la diaspora doit considérer la migration comme un choix de vie et non comme une fuite de cerveaux. Cette mobilisation peut connaître un succès encore plus retentissant si elle place sa démarche dans le cadre d'un engagement citoyen destiné à mettre ces compétences à la disposition des besoins nationaux de développement. Dans ce cadre, le retour, la relation à distance, les incursions sous forme de missions sont autant de modalités qui ont toutes leur pertinence.

- Explorer des dispositifs de développement stratégique révélés par les missions des experts de la diaspora. N'ait été le TOKTEN, ces besoins de conseil s'adresseraient habituellement à des cabinets ou firmes internationales où les chances de mise à contribution des nationaux de la diaspora seraient minces;
- Favoriser la mise en relation des entreprises privées locales et des experts de la diaspora;
- Permettre aux deux (02) Universités Cheikh Anta Diop de Dakar et Gaston Berger de Saint-Louis de disposer d'une expertise d'appoint pour développer et consolider de nouvelles filières de formation ou de développer de nouvelles initiatives dont la Fondation de l'UCAD est une illustration car sa directrice fait partie des experts du TOKTEN;
- Accéder à un service conseil spécifique et de qualité pour renforcer les capacités des institutions nationales: services publics, ONG, secteur privé, etc.;
- Recruter définitivement une dizaine d'experts dans les Universités et les entreprises privées.

S'agissant des institutions bénéficiaires, elles ont pu :

SECTEURS	INSTITUTIONS BÉNÉFICIAIRES	NOMBRE DE MISSIONS REÇUES	POURCENTAGE
Universités	UGB	44	84,2%
	UCAD	19	
	CESTI	1	
Etat	MAE/MEF	3	6,57%
	BSDA et Institut de Normalisation	2	
Société civile	ASRADEC	2	5,2%
	FORUT	2	
Secteur privé	SONATEL	2	4%
	SEMACO	1	

Tableau des missions d'experts effectuées (2002-2006)

- Les experts issus de la diaspora ont volontairement renoué avec leur pays dans des conditions professionnelles différentes à plusieurs égards du contexte des vacances;
- Ils ont appris à mieux apprécier le marché professionnel local;
- Ils ont contribué au renforcement des capacités du MAE en moyens matériels et en gestion de programme;
- Ils ont contribué à amener les bénéficiaires à reconsidérer leur rapport avec la diaspora;
- Ils ont participé volontairement à combler des besoins demandant une expertise pointue dans trois domaines principaux: le conseil, la formation et l'accompagnement.

Au terme des cinq (05) années de fonctionnement du Programme, les résultats suivants ont été enregistrés :

1.2.1 LES RESULTATS

- Développer une stratégie de communication et de valorisation de l'expérience probante du TOKTEN au Sénégal.
- Mobiliser quelques Experts;
- Mettre en place une base de données des Experts de la Diaspora;
- Assurer le suivi des résultats de la table Ronde pour la mobilisation de ressources;
- Organiser une Table Ronde des partenaires au développement;
- Elaborez et mettez en œuvre un programme de mobilisation de ressources auprès de partenaires locaux et étrangers;
- Elaborez un Programme National de Mobilisation de la diaspora sénégalaise au profit de l'économie nationale;

Objectifs prioritaires du Programme à court terme

De manière spécifique, le nouveau Programme s'évertuera, dans la période couverte, à

2.1.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES

Il consiste à promouvoir la participation de la diaspora au développement national par la mobilisation de son expertise de haut niveau. C'est ainsi que le Gouvernement sera accompagné par le PNUD dans la préparation, la conduite et le suivi des résultats de la Table Ronde des partenaires afin de mobiliser des ressources conséquentes.

2.1.1 OBJECTIF GLOBAL

II.1 OBJECTIF DU NOUVEAU PROGRAMME

De même, l'apport intellectuel, scientifique et technique de la diaspora au développement national sera plus accentué.

Les missions d'appui aux Organisations ou Institutions existantes seront privilégiées. Elles se feront sous la forme d'assistance ponctuelle de qualité si bien que l'organisation bénéficiaire devrait, après intervention des missionnaires, être indépendante du TOKTEN quitte à recruter l'expert si le besoin est récurrent.

Le nouveau Programme se veut fédérateur. Il devra mobiliser différents partenaires ainsi que des ressources additionnelles afin de satisfaire la demande croissante des Institutions au cours des quatre (4) ans à venir (2009-2012). D'ailleurs, pour matérialiser sa volonté politique de faire du TOKTEN un instrument de mobilisation des experts de la diaspora, l'Etat renouvellera sa contribution.

Le présent Document de projet vise à formuler le Programme National TOKTEN, préparer et organiser la table ronde des bailleurs de fonds afin de trouver des moyens conséquents. Toutes les voies aptes à faciliter le développement de nouveaux partenariats et réactualiser la base de données des Experts seront identifiées dans le court terme. La mobilisation des Experts, fonction générique du Projet, demeure l'objectif à long terme.

II. STRATEGIE : APPROCHE DU PROGRAMME

Compte tenu de ce qui précède, le nouveau Programme tiendra davantage compte des préoccupations des administrations dont les universités, la diaspora, la société civile, le secteur privé, les ONG, etc. Il sera davantage axé sur les appuis stratégiques pour la mise en œuvre de lettres de politiques sectorielles et sur le développement de partenariats destinés à contribuer de manière effective à une croissance économique soutenue.

Il s'agit de mobiliser volontairement l'expertise de la diaspora sénégalaise selon des procédés adaptés au service des chantiers de développement que sont la SCA, le DSRP II, les OMD, le PNDL. A cet effet, il sera mis en place un dispositif de stimulation de la demande auprès des Institutions privées, Etatiques, de la société civile tout en faisant face à la demande croissante pour le 3^{ème} cycle dans les Universités avec la réforme en cours.

II.2 LES COMPOSANTES DU PROGRAMME

Le document s'articule autour de composantes suivantes :

2.2.1 COMPOSANTE 1

Opérationnalisation du Projet TOKTEN et élaboration d'un Programme National de mobilisation de la Diaspora

o Activités

- Recrutement de l'équipe du Projet et aménagement des locaux;
- Elaboration d'un Programme National de mobilisation des Experts de la Diaspora Sénégalaise en fonction des priorités du Pays;
- Elaboration et mise en œuvre d'un programme de mobilisation de ressources auprès des Partenaires locaux et étrangers;
- Préparation et organisation de la table ronde des Partenaires au développement;
- Suivi des résultats de la table ronde pour la mobilisation de ressources.

o Effets attendus

- L'équipe du Projet est recrutée après appel à la concurrence et est opérationnelle;
- Un Programme National de mobilisation des Experts de la Diaspora est élaboré et valide au cours d'un atelier national;
- La table ronde des Partenaires au développement est tenue et les résultats consignés;
- Un comité restreint de suivi des résultats de la table ronde est sélectionné;
- Des ressources complémentaires sont mobilisées.

2.2.2 COMPOSANTE 2

Mobilisation volontaire de l'expertise de la diaspora sénégalaise selon des procédés adaptés au service des chantiers de développement que sont la SCA, le DSRP II, les OMD, le PNDL.

o Activités

- Identification des besoins en expertise de la diaspora et sélection des intervenants en articulation avec les chantiers prioritaires de développement stratégique du pays SCA, du DSRP, des OMD et PNDL;
- Cartographie des capacités en expertise de la diaspora;
- Mise en œuvre et développement de la base de données des experts de la Diaspora;
- Mise en mission au Sénégal de quelques Experts.

o Effets attendus

- Une cartographie des besoins en expertise dans les secteurs prioritaires du Sénégal est élaborée;
- Une base de données des experts de la Diaspora plus élaborée est mise en place;
- Une interconnexion des bases de données avec d'autres programmes de mobilisation d'expertise de la diaspora est réalisée;
- Quelques Experts de la Diaspora ont réalisé des missions au Sénégal.

Le Gouvernement et le PNUD s'accordent pour réaliser un cadre unifié de mobilisation de l'expertise expatriée qui définit, pour tous les acteurs, un ensemble d'outils et de règles communes, un cadre de synergies et un espace d'échanges d'expériences. Le but de ce cadre est de mettre en place une capacité efficace d'exécution et d'absorption des ressources disponibles pour l'atteinte des résultats et de garantir l'atteinte des résultats escomptés.

L'ancrage demeure au Ministère des Affaires Etrangères au niveau du Secrétariat Général. Néanmoins, le comité de pilotage devrait revêtir le caractère d'un cadre commun à différents Ministères et parties prenantes (société civile, secteur privé, universités, etc.) et donc résulter de la concertation d'institutions partenaires.

Parallèlement, l'équipe de coordination du TOKTEN doit être affectée exclusivement à cette fonction et être responsable des résultats opérationnels du Programme. Elle rend compte au comité de pilotage.

III.1 CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANES DE GESTION

Pour le Programme TOKTEN qui aura la charge de piloter la formulation du Programme National, la tenue de la Table Ronde, le suivi des résultats, le Gouvernement du Sénégal et le PNUD ont opté pour la modalité dite Exécution Nationale (NBX). La responsabilité entière de l'exécution du Programme est, dans ce cadre, assurée par le Gouvernement. Il est, en effet, maître d'ouvrage à travers le Ministère de l'Economie et des Finances (*Agence de Coordination Gouvernementale*) et maître d'œuvre par le biais de l'agence technique d'exécution (*Agence de Coopération Gouvernementale*), le Ministère des Affaires Etrangères qui est le garant de l'atteinte des résultats du Programme.

Dans le cas où des contributions additionnelles d'autres partenaires seraient mobilisées, l'exécution de ces contributions pourrait être confiée au PNUD sur la base de signatures de protocoles d'accord spécifiques. En tout état de cause, la modalité d'exécution des autres partenaires sera convenue d'accord parties entre le Gouvernement du Sénégal et les dits partenaires au développement, conformément à l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide.

III. ARRANGEMENTS DE GESTION

- La visibilité et la visibilité du programme sont réalisées grâce à la stratégie de communication adossée aux NTIC et ciblant à la fois les acteurs internes et les acteurs externes ;
 - Des publications sous formes d'articles, de rapports d'études, de chapitres d'ouvrages, ou de *flyers* rendent compte publiquement de l'expérience du Programme.
- *Effets attendus*
- Conception et large diffusion en direction des Partenaires, du Secteur Public, Privé et du public de supports diversifiés en matière de plaidoyer en faveur de la mise à contribution de l'expertise de la diaspora;
 - Organisation d'émissions radio, TV et de la presse écrite sur les thèmes de la migration, de la diaspora, de la dimension interculturelle du développement;
 - Réactualisation du site web du projet et réactivation des liens suivis avec les organisations de la Diaspora.
- *Activités*

Développement d'une stratégie de communication et de valorisation de l'expérience probante du TOKTEN au Sénégal.

2.2.3 COMPOSANTE 3