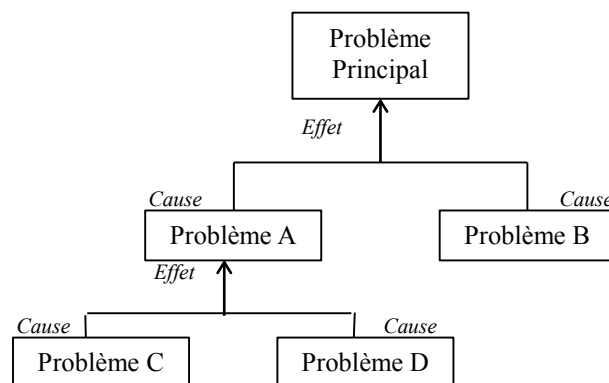


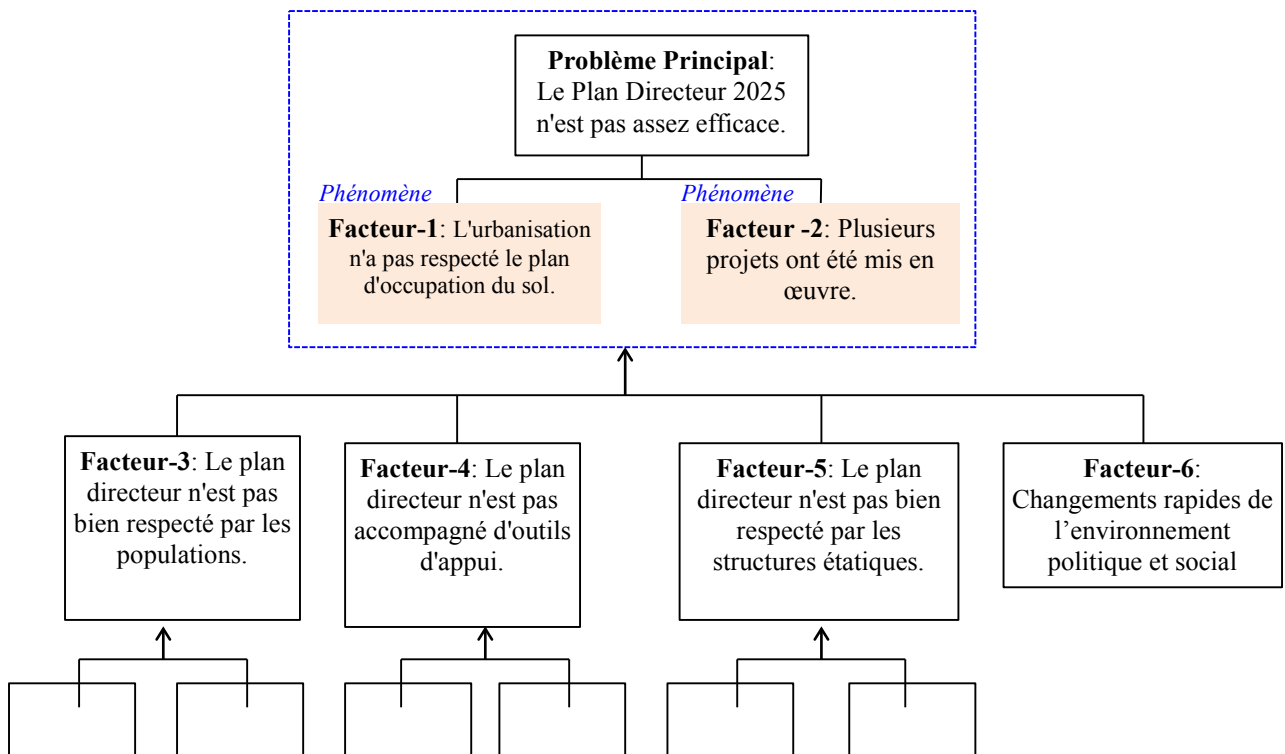
## CHAPITRE 10 GESTION DE LA PLANIFICATION URBAINE

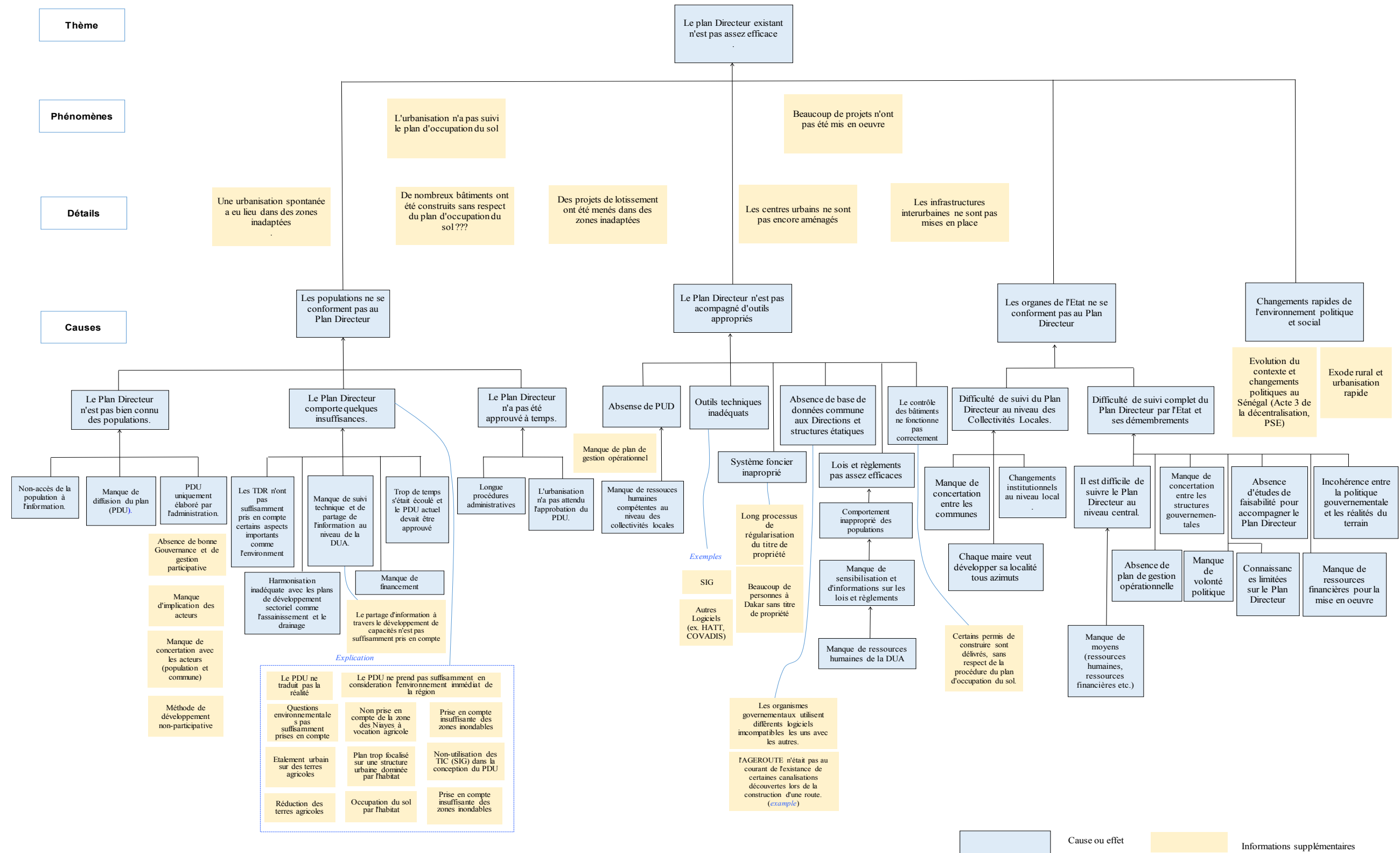
### 10.1 Situation actuelle de la gestion de la planification urbaine

En vue de clarifier les problèmes du système actuel de gestion de la planification urbaine, une analyse dénommée « Analyse des Problèmes » a été réalisée sous forme d'atelier en avril 2015 par la Mission d'Etude de la JICA et les homologues de la DUA. L'analyse des problèmes est une technique pour identifier les causes et effets de divers phénomènes qui ont lieu sous différentes formes. C'est une étape de la technique appelée « Gestion du Cycle de Projet (PCM) » développé au Japon. L'arbre à problèmes provisoire ci-après a été élaboré à partir de l'analyse des problèmes en général.



Le problème principal à savoir que “le plan directeur 2025 n'est pas assez efficace” est l'hypothèse dans la présente étude. Suite à l'atelier et à l'analyse des experts de la Mission d'Etude de la JICA un arbre à problèmes provisoire a été élaboré puis finalisé lors des ateliers qui ont suivi en juillet et septembre comme indiqué à la Figure 10.1.1. Les concepts dans la partie supérieure sont résumés ci-après.





Source : DUA et Mission d'Etude de la JICA.

Note : Les causes dans le fond blanc sont celles évoquées par la DUA lors de l'atelier. Celles dans le fond orange ont été rajoutées par la Mission d'Etude de la JICA

Figure 10.1.1 Analyse des problèmes liés à la gestion de la planification urbaine

L'analyse de chacun des enjeux figurent ci-après:

Problème principal: Le Plan directeur 2025 n'est pas assez efficace

Ce problème principal doit être basé sur la série de discussions tenues avec la DUA à ce jour. La principale raison de la présente étude de révision du plan directeur 2025 est le fait qu'il comporte des faiblesses, et par conséquent doit être révisé. La question est de savoir pourquoi il n'est pas assez efficace et quels sont les facteurs à la base de ce problème. Les solutions pourraient être formulées à partir de l'analyse des problèmes.

Facteur-1: L'urbanisation n'a pas respecté le plan d'occupation du sol

Ce Facteur-1 est un phénomène pour expliquer le problème principal plutôt qu'une cause. Les trois cages sous le Facteur-1 à la Figure 10.1.1 précise cette situation. On observe un modèle d'urbanisation ne correspondant pas au plan d'occupation du sol, tels les établissements urbains spontanés dans des zones non désirables, plusieurs structures bâties sans respect du plan d'occupation du sol et la mise en œuvre de projets de lotissement dans des zones inappropriées.

Facteur-2: Plusieurs projets ont été mis en œuvre

Ce Facteur-2 est aussi un phénomène pour expliquer le problème principal. Les deux cages sous ce Facteur-2 à la Figure 10.1.1 précisent la situation. On a noté la non mise en œuvre de projets entraînant ainsi le non développement de centres urbains et d'infrastructures primaires.

Par exemple, les projets de transports incluant l'extension de la VDN du littoral jusqu'à Diamniado, ou les voies structurantes reliant le Lac Rose, Diamniado et Bargny, n'ont pas été mis en œuvre, bien que ces projets aient été proposés dans le Plan directeur 2025 pour réaliser la structure urbaine envisagée.

Facteur-3: Le plan directeur n'est pas bien respecté par les populations.

Ce Facteur-3 est un facteur entraînant une urbanisation qui ne respecte pas le plan directeur. Quant aux raisons qui justifient le fait que le plan directeur n'est pas respecté par les populations, trois facteurs sont listés. Une étude sociale dans le Projet révèle que 75,6% des répondants dans la zone du Projet ignorent l'existence du Plan directeur. Ils ne reconnaissent pas que leurs propriétés doivent être conformes aux exigences spécifiées dans le Plan directeur 2025. Les causes qui le justifient sont aussi mentionnées.

- (a) Le Plan directeur n'est pas bien connu des populations.
  - ✓ Parce que les efforts pour diffuser les informations sur le plan directeur sont insuffisants et que les personnes n'ont pas accès aux informations ;
  - ✓ Parce que le plan directeur a été élaboré par l'administration toute seule et que les populations n'ont pas participé au processus de planification.
- (b) Le plan directeur n'a pas été bien planifié.

Les faiblesses comprennent le fait que le plan directeur ne reflète pas la réalité, la prise en compte inappropriée des aspects environnementaux, l'autorisation d'empiètement des zones urbaines sur les terres agricoles telles que les Niayes, l'accent mis sur une structure urbaine dominée par l'habitat, l'insuffisance de la prise en compte des zones inondées et le non recours aux TIC.

Le plan directeur présente des faiblesses

- ✓ Parce que les directives pour l'élaboration du plan n'étaient pas bien définies et étaient inadéquates, par exemple l'environnement ;
- ✓ Parce qu'il n'y avait pas une bonne coordination entre les plans sectoriels de développement tels que les plans d'assainissement et de drainage ;

- ✓ Parce que le suivi technique et le partage de l'information au sein de la DUA n'étaient pas suffisants ;
  - ✓ Parce qu'il manquait de financement ;
  - ✓ L'établissement du PDU et du PUD exige une base de données pour analyser les conditions actuelles. Le système budgétaire actuel n'attribue pas un montant suffisant à la création de la base de données.
  - ✓ Parce que le plan directeur a été approuvé tardivement.
- (c) Le plan directeur n'a pas été élaboré en temps opportun.
- ✓ Parce que la procédure administrative était longue ;
  - ✓ Parce ce qu'il n'y avait pas d'anticipation dans la planification urbaine.

#### Facteur-4: Le plan directeur n'est pas accompagné d'outils d'appui

Ce Facteur-4 est un facteur entraînant une urbanisation qui n'est pas conforme au plan directeur. Six raisons et facteurs d'appui indiqués ci-dessous sont à la base.

- (a) Absence de PUD
  - ✓ Parce que les collectivités locales manquent de ressources humaines techniques.
- (b) Les outils de contrôle technique sont inadaptés
- (c) Le système foncier est inefficace
- (d) Absence d'une base de données commune pour les directions et organisations de l'Etat ;
- (e) Lois et règlements inefficaces
  - ✓ Parce que les populations se comportent mal à cause du manque de sensibilisation et d'information sur les lois et règlements, il en résulte un manque de ressources de la DUA.
- (f) Lois et règlements inefficaces

#### Facteur-5: Le plan directeur n'est pas souvent bien respecté par l'administration

Les deux facteurs expliquant le Facteur-5 sont que les collectivités locales ne respectent pas le plan directeur et les organisations de l'administration centrale ne sont pas en mesure de faire le suivi du plan directeur. Les facteurs qui le justifient sont les suivants :

- (a) Les collectivités locales ne respectent pas le plan directeur ;
  - ✓ Parce qu'il n'y a pas assez d'échanges entre les communes ;
  - ✓ Parce que les maires veulent développer leurs communes tous azimuts.
- (b) Les structures de l'administration centrale ne respectent pas le plan directeur.
  - ✓ Parce qu'il est difficile de faire le suivi du plan directeur au niveau central, à cause du manque de moyens ;
  - ✓ Parce qu'il n'y a pas de plan de gestion opérationnelle ;
  - ✓ Parce qu'il y a un manque de consultation entre les structures étatiques ;
  - ✓ Parce qu'il n'y a pas de volonté politique ;
  - ✓ Parce que le plan directeur n'est pas accompagné d'études de préféabilité des projets prioritaires ;
  - ✓ Parce que les ministères ne connaissent pas le plan directeur ;
  - ✓ Parce qu'il y a une incohérence entre la politique de l'Etat et la réalité sur le terrain ;
  - ✓ Parce que les ressources financières pour la mise en œuvre manquent.

#### Facteur-6: Changements rapides de l'environnement politique et social

Le sixième facteur à la base du problème principal est le changement rapide de l'environnement

---

politique et social ; tels que l'acte III de la décentralisation, le PSE et l'exode de populations rurales et les migrations vers Dakar.

La politique de décentralisation a été promue avant que les collectivités locales n'aient développé adéquatement leurs capacités pour exécuter les tâches assignées.

## 10.2 Orientations pour améliorer le système de gestion urbaine

Les orientations pour améliorer les plans de gestion urbaine existants sont déterminées de sorte à pouvoir aborder les trois causes des facteurs de l'arbre à problèmes provisoire que sont Facteur-3, Facteur-4 et Facteur-5 hors de contrôle et prendre en charge les questions fondamentales à la base de tous ces problèmes. Le facteur-6 est un facteur externe incontrôlable et qui est donc exclu. L'efficacité du plan directeur 2035 en cours, à travers la révision du plan directeur 2025, sera renforcée une fois que seront prises les mesures allant dans le sens des orientations ci-dessous. Lesdites orientations ont fait l'objet d'une révision au cours des ateliers organisés en septembre et octobre 2015, à travers une analyse objective, suivie de l'analyse des problèmes dans la technique de PCM. Les situations prévues et les moyens permettant d'y parvenir sont indiqués ci-dessous :

### (1) Renforcer la reconnaissance par les populations du plan directeur (correspondant à Facteur-3)

Situation attendue: les populations connaissent bien le Plan Directeur.

- (a) Promotion de l'approche de planification participative afin de refléter l'opinion des différents acteurs dans le plan directeur. La participation des populations est légiférée dans la loi sur l'urbanisme et les réglementations relatives. Les réunions publiques de consultation doivent être tenues au moins trois fois comme indiqué ci-dessous.
  - ✓ Travaux d'analyse pour identifier les problèmes, les contraintes et les zones à protéger ;
  - ✓ Travaux de planification pour le choix des alternatives de développement et des visions ;
  - ✓ Travaux de planification pour discuter du projet de plan d'occupation du sol.
- (b) Diffusion de l'information sur les mesures de réglementation sur le plan directeur et l'aménagement auprès des populations à travers divers moyens tels que des campagnes médiatiques (TV, radio), publicités, site web, distribution gratuite de brochures sur le plan d'occupation du sol accompagné des réglementations connexes en langue nationale et programmes d'enseignement scolaire.
- (c) Amélioration de l'accessibilité pour fournir au public les informations nécessaires sur le plan directeur. Mise en place d'une cellule spéciale chargée des relations publiques au niveau des départements de Dakar, Pikine, Guédiawaye et Rufisque, des municipalités de la région de Dakar et des communes de Keur Moussa et Diass situées dans la région de Thiès.

Situation attendue: Le Plan Directeur est élaboré correctement.

- (a) Le renforcement des capacités des agents compétents à travers l'augmentation en nombre suffisant du personnel technique qualifié au niveau des départements de Dakar, Pikine, Guédiawaye et Rufisque, des municipalités de la région de Dakar et des communes de Keur Moussa et Diass. Le système de tutorat doit être renforcé. Un guide et un manuel d'analyse et de planification ont été élaborés pour formuler un plan d'urbanisme de détails.

- (b) Amélioration de la base de données en vue d'élaborer une carte d'occupation du sol prenant en compte l'occupation du sol, la taille du bâtiment, la structure du bâtiment, l'année de construction, etc. L'information est suivie à intervalles réguliers par les collectivités locales des départements de Dakar, Pikine, Guédiawaye et Rufisque, des municipalités de la région de Dakar et des communes de Keur Moussa et Diass. Un budget annuel est alloué pour ce travail de suivi et de cartographie. L'utilisation d'outils d'analyse spatiale appropriés tels que Google Earth, Quantum GIS, et Manifold est améliorée pour ces travaux simples.

Situation attendue: Le Plan Directeur est élaboré à temps.

- (a) Assurer le budget annuel pour élaborer le plan directeur à temps. Les critères d'élaboration et de révision des plans directeurs sont déterminés pour assurer le financement.
- (b) Allocation d'un budget annuel pour l'élaboration d'un plan d'urbanisme de détails dans les collectivités locales. La base de données est régulièrement mise à jour et utilisée pour formuler le plan d'urbanisme de détails. Ce travail régulier réduit les grandes dépenses à la fois.

## **(2) Directive 2: Améliorer les outils de soutien du Plan Directeur (correspond au Facteur-4)**

Situation attendue: L'administration foncière fonctionne bien.

- (a) Renforcement de la hiérarchie des plans d'urbanisme et projets de développement urbain. Le plan d'urbanisme de détails doit être cohérent avec le plan directeur d'urbanisme. Les lotissements doivent être conformes au plan d'urbanisme de détails.
- (b) L'encouragement de la population à l'acquisition de parcelles dans des zones appropriées. La période de grâce exemptant le paiement des impôts et qui est fixée actuellement de 4 à 5 ans est repassée à 10 ans comme auparavant pour les personnes vivant dans des endroits appropriés en phase avec le plan directeur.
- (c) Renforcement de la formalisation du système foncier en raccourcissant et simplifiant le processus d'enregistrement foncier

Situation attendue: Le bureau de contrôle des constructions fonctionne bien.

- (a) Renforcement de la surveillance contre les abus fonciers et la construction illégale.
  - ✓ Une boîte à idées publique pour lutter contre la construction illégale est mise en place au niveau des départements de Dakar, Pikine, Guédiawaye, des municipalités du département de Rufisque et des communes de Keur Moussa et Diass. La DSCOS (Direction de la Surveillance, du Contrôle et de l'Occupation des Sols) mène des patrouilles régulières dans les zones inappropriées à l'urbanisation, comme les parcs, les aéroports, les forêts et les côtes.
- (b) Renforcement des capacités en matière de permis de construire
  - ✓ Il devrait y avoir une sensibilisation du public à propos d'un nouveau service en ligne appelé "TéléDAK", qui a été initié par l'ADIE (Agence De l'Informatique de l'Etat) pour la demande et la délivrance du permis de construire dans la région de Dakar. Ce système devrait être progressivement étendu à tous les secteurs de Dakar.
  - ✓ Un guichet unique a été créé dans les communes de Keur Moussa et de Diass en attendant l'introduction de TéléDAK.
- (c) Renforcement des capacités relatives au permis d'urbanisation. Un guide de planification est élaboré pour les grands projets de développement, qui disposent par exemple d'une superficie de plus de 1000 m<sup>2</sup>.

- (d) Renforcement des sanctions. Les constructions illégales en termes de forme du bâtiment d'occupation du sol sont arrêtées et saisies par la DSCOS. Les sanctions impliquent la suspension des services publics tels que l'approvisionnement en eau, l'approvisionnement en électricité, et le traitement des eaux usées.

**(3) Directive 3: Renforcer la reconnaissance du plan directeur par les Structures Etatiques et les collectivités locales (correspond au Facteur-5)**

Situation attendue: Les collectivités locales suivent le Plan Directeur.

- (a) Participation accrue des collectivités locales dans l'élaboration du plan directeur et du plan d'urbanisme de détails.
- (b) Renforcement de la hiérarchie des plans d'urbanismes et des projets de développement urbains comme spécifié les moyens au niveau de Orientation 2.
- (c) Appropriation renforcée du plan directeur par les populations.

Situation prévue: Les ministères et les agences suivent le plan directeur

- (a) Renforcement de la coopération entre les services centraux concernés, les ministères, directions et organisations par la diffusion et le partage des informations. Les ministères et agences compétents mettront à jour leurs plans directeurs sectoriels conformément au Plan directeur 2035.
- (b) Authentification du plan directeur, y compris la législation d'une limite de croissance urbaine et l'émission du décret présidentiel accompagné de la réglementation pour l'application du plan directeur. La procédure d'approbation sera achevée en temps voulu peu après l'élaboration du Plan directeur 2035.
- (c) Désigner une organisation exclusivement responsable de l'élaboration et la gestion des pôles urbains qui s'étend sur plus d'une unité administrative. La base juridique de l'APIX dans la gestion du développement de Daga Kholpa doit être déterminée dans ce sens. La DGPU est responsable du développement de Diamniadio.

Il y a un certain nombre de défis à relever, qui sont à la base de tous les problèmes susmentionnés. Ils peuvent être résumés comme suit :

Problèmes fondamentaux à la base de la gestion globale du développement urbain

- Amélioration des capacités techniques des planificateurs de la DUA par la formation périodique, des orientations techniques et l'application des directives de planification
- Renforcement du rôle des villes pour appuyer les communes dans les zones environnantes dans la planification et les prestations de service à travers le mécanisme d'assistance technique de la DUA
- Transition progressive de l'objectif de la DUA vers la formulation d'une politique urbaine, l'établissement de normes et règlements et l'appui institutionnel en parallèle avec la dévolution de responsabilités aux collectivités locales

**(4) Plan d'action pour la gestion de plan d'urbanisme**

Les moyens suggérés pour l'amélioration de la gestion du plan d'urbanisme sont alignés sur un calendrier en trois phases, court terme (3 ans), moyen terme (5 ans) et long terme (10 ans) comme indiqué au tableau 10.2.1. Ce calendrier montre une feuille de route des améliorations proposées vers la réalisation du plan directeur 2035.



Les moyens proposés comprennent des activités comme la réunion des acteurs, qui étaient déjà exécutées dans le cadre de l'étude et qui ont pour but d'encourager la participation des populations. Certains de ces moyens, telle que la diffusion de l'information qui est à la base de la sensibilisation des populations relèvent de la compétence de la DUA. Le PDU approuvé sera transmis aux archives nationales pour des raisons de sécurité. Ces moyens doivent être mis en œuvre dans le court terme.

D'autre part, le développement des ressources humaines prend du temps. Le personnel technique qualifié ne peut s'acquérir qu'avec l'accumulation d'une certaine durée d'expérience. Tout d'abord, le guide de planification et le matériel de formation correspondant est élaboré dans le court terme. La formation des tuteurs (ou formateurs) est déroulée en même temps. Deuxièmement, les capacités du personnel technique sont développées à moyen terme au niveau local intermédiaire comme dans les départements de Dakar, de Pikine, de Guédiawaye, les communes du département de Rufisque, les communes de Keur Moussa et de Diass. Ces collectivités locales intermédiaires sont les points focaux qui devront superviser et orienter les communes à l'avenir. Enfin, le renforcement des capacités du personnel technique au niveau de la commune se fera à long terme.

Bien que les moyens financiers de l'exonération des taxes soient acceptables par la population, cette approche devrait être discutée attentivement au sein des autorités gouvernementales. Parce que cette approche peut réduire le chiffre d'affaires annuel dans le gouvernement, qui fait face à l'augmentation des dépenses pour soutenir la politique de décentralisation. Il est recommandé que cette approche soit mise en place, lorsque le gouvernement aura une situation financière stable. Au fur et à mesure que le développement économique progresse, ces moyens financiers deviennent une option à moyen terme.

**Tableau 10.2.1 Plan d'action pour la gestion de la planification urbaine**

Rubrique	Court	Moyen	Long
<b>(1) Améliorer la reconnaissance du plan directeur par les populations</b>			
(1-1) Le plan directeur est bien connu par populations			
(a) Renforcement de la participation des populations prévu par la loi et les règlements d'urbanisme	X		
(b) Diffusion de l'information sur les contrôles du plan directeur et du développement (campagnes médiatiques, annonces, site web, distribution gratuite de brochure, programmes d'éducation scolaires)	X		
(c) Amélioration de l'accessibilité au niveau des divisions fixes et du personnel pour les relations publiques	X		
(1-2) Le plan directeur est bien élaboré.			
(a) Renforcement des capacités des agents en charge			
i) Mise en place des directives et du manuel pour le plan d'urbanisme de détails	X		
ii) Création d'un système de tutorat	X		
ii) Augmentation du nombre d'agents techniques qualifiés		X <sup>1)</sup>	X <sup>2)</sup>
(b) Amélioration de la base de données sur l'information pour la carte du plan d'occupation du sol			
i) Allocation d'un budget annuel pour le suivi	X		
ii) Utilisation d'outils appropriés	X		
(1-3) Le plan directeur est élaboré à temps.			
(a) Allocation d'un budget annuel pour le plan directeur	X		
(b) Allocation d'un budget annuel pour le plan d'urbanisme de détails	X		
<b>(2) Améliorer les outils de soutien du plan directeur</b>			
(2-1) Situation attendue: L'administration foncière fonctionne bien.			
(a) Renforcement de la hiérarchie des plans d'urbanisme et des projets de développement urbain	X		

(b) L'encouragement des populations à acquérir des parcelles dans les zones appropriées avec période de grâce sur les impôts		X	
(2-2) Situation attendue: Le bureau de contrôle des constructions fonctionne bien			
(a) Renforcement de la surveillance contre les abus fonciers et la construction illégale. (Suggestion d'une boîte à idées publique et patrouilles de la DSCOS)	X		
(b) Renforcement de capacité des permis de construire			
i) Sensibilisation sur le TéléDAK.	X		
ii) Mise en place d'un guichet unique pour les communes de Keur Moussa et de Diass	X		
(c) Renforcement des capacités en matière de permis de construire			
i) Mise en place de directives de planification des projets de d'aménagement à grande échelle	X		
ii) Formation en vue d'un personnel technique qualifié		X <sup>1)</sup>	X <sup>2)</sup>
(d) Renforcement des sanctions pour lutter contre les travaux de construction illégaux	X		
(3) Renforcer la reconnaissance du plan directeur dans les structures étatiques et les collectivités locales			
(3-1) Les collectivités locales suivent le plan directeur			
(a) Participation accrue des collectivités locales pour élaborer le plan directeur et le plan d'urbanisme de détails.	X		
(b) Renforcement de la hiérarchie des plans d'urbanisme et des projets de développement urbain	X		
(c) Appropriation accrue du plan directeur par la population		X	
(3-2) Les ministères et structures étatiques suivent le plan directeur			
(a) Renforcement de la coopération entre les organisations apparentées par la diffusion de l'information et le partage	X		
(b) Autorisation du plan directeur			
i) Émission du décret présidentiel accompagné de la réglementation sur les limites de croissance urbaine et les prescriptions techniques particulières	X		
ii) Authentification du plan directeur	X		
(c) Mise en place d'une base juridique pour gérer le développement de Daga Kholpa pour l'APIX	X		

Note: 1) Activités à cibler pour les départements de Dakar, de Pikine, de Guédiawaye, les communes du département de Rufisque, les communes de Keur Moussa et de Diass.

2) Activités ciblées pour les communes.

Source: Mission d'Etude de la JICA.

## 10.3 Plan de développement des capacités de la DUA

### 10.3.1 Objectif et stratégies pour le développement des capacités

L'objectif du développement des capacités est de mettre en place un système et renforcer les capacités des ressources humaines grâce auxquelles les espaces urbains souhaitables seront créés dans le contexte de l'Acte III de la décentralisation. Voici les stratégies de développement des capacités.

Stratégie 1: Clarifier les rôles ultimes et les fonctions des organisations compétentes telles que la DUA, les collectivités locales et le secteur privé dans l'élaboration et la gestion des plans d'urbanisme 2035 et d'identifier les étapes de transition pour atteindre la situation idéale.

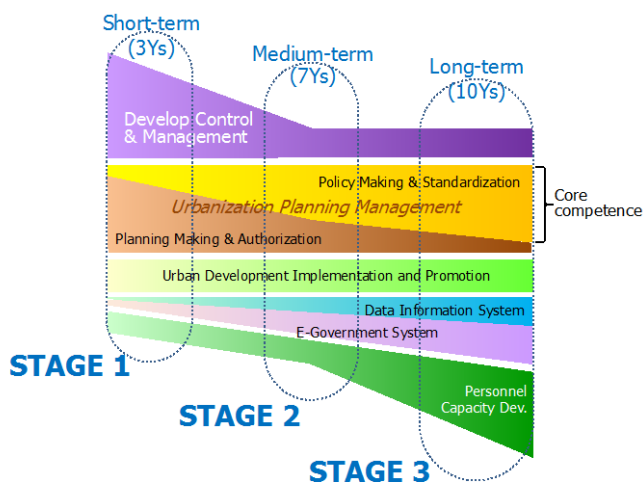
Stratégie 2: Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles des structures étatiques compétentes.

Stratégie 3: Renforcer les capacités individuelles techniques et managériales des agents des organisations compétentes à appuyer les rôles et fonctions attendues de chaque organisation.

### 10.3.2 Développement des capacités aux niveaux institutionnel et organisationnel

#### (1) Transformation du rôle de la DUA

Les rôles et les fonctions de la DUA seront progressivement transférés de la participation directe à l'élaboration, la gestion et suivi de la mise en œuvre du plan à l'élaboration de politique et stratégie et l'appui des collectivités locales. La Figure 10.3.1 suivante présente un processus dans lequel les fonctions de la DUA vont changer jusqu'en 2035.



Source: Mission d'Etude de la JICA.

**Figure 10.3.1 Schéma conceptuel pour la feuille de route de développement de la DUA**

Ce processus se caractérise comme suit.

- La planification et la gestion urbaine est la compétence de base que DUA doit toujours avoir, ce qui nécessite donc une amélioration continue. Toutefois, son application, peut avoir différentes priorités en fonction de la situation. La DUA s'est vue confiée l'élaboration des plans d'urbanisme comme le PDU et le PUD ainsi que leur gestion, y compris la délivrance des permis d'aménagement et la construction des bâtiments. Ces fonctions seront progressivement transférées aux collectivités locales, tandis que la DUA participera de plus en plus à l'élaboration des politiques et stratégies, et fournira des orientations pour les activités liées à la normalisation et la promotion du développement des capacités des collectivités locales.
- Les travaux de planification liés à la mise en œuvre tels que les Zones d'Aménagement Concertées (ZAC), la Rénovation Urbaine (RU), le Remembrement (RE) et la Restructuration et Régularisation Foncière (RRF) resteront les tâches de la DUA jusqu'en 2035, puisque la déconcentration des fonctions de planification aux collectivités locales sera limitée aux PDU et PUD compte tenu de la longue période nécessaire pour développer la capacité des collectivités locales.

- La mise en œuvre appropriée des plans est garantie par le contrôle de l'aménagement et les investissements publics dans les infrastructures et des équipements publics. Deux organismes ont joué ce rôle au Sénégal: il s'agit de la DUA pour la planification du contrôle et la délivrance des permis et de la DSCOS pour l'application et le suivi des contrôles et de la réglementation. Une partie de la mission de contrôle et de délivrance des permis de la DUA sera dévolue aux collectivités locales, à l'exception des travaux de grande envergure ou multi-juridictionnels et dans les cas de planification et d'introduction de mesures de contrôle innovatrices telle qu'une mesure obligeant les promoteurs privés à garantir une partie des terres comme espace de stationnement.
- La gestion de l'information est devenue un outil indispensable dans le gouvernement du Sénégal, comme on le voit dans le cas de l'introduction d'un nouveau système de l'ADIE dans le cadre de l'effort du gouvernement pour créer un système de cyber-gouvernement. En phase avec cette politique du gouvernement, la DUA devrait jouer un rôle plus positif dans la mise en place d'un système efficace de gestion de l'information au sein de sa propre organisation afin de partager les informations en interne et avec les structures étatiques compétentes, de partager et d'échanger des informations en externe. La planification urbaine nécessite également un appui efficace en système d'information sur les données spatiales (SIG). La fourniture d'équipement et de logiciels SIG accompagnés de la formation des agents de la DUA en SIG dans le cadre de l'étude peut constituer une première étape pour renforcer cette politique. Une évolution vers l'élaboration de politiques et la standardisation ne peut pas se faire sans le renforcement du système de gestion de l'information.
- Le rôle ultime de la DUA dans le développement des capacités individuelles sera d'aider les collectivités locales dans le développement de leurs connaissances techniques de base. Il est proposé qu'un centre de formation en planification urbaine soit mis en place pour porter cette fonction comme une approche à long terme (2026-2035) après que la DUA aura développé ses capacités à l'étape initiale (2016-2018) et que la mise à niveau des agents des collectivités locales aura été réalisée à moyen terme (2019-2025). Le rôle de la DUA à encourager le développement des capacités des collectivités locales s'élargira avec le temps.

## **(2) Les mesures visant à renforcer la capacité organisationnelle de la DUA et des collectivités locales**

Un certain nombre de problèmes doivent être abordés pour améliorer la capacité organisationnelle de la DUA comme suit.

### À court terme (2016-2018)

- Il est nécessaire de développer les capacités une strate du personnel de niveau intermédiaire. La structure actuelle du personnel de la DUA est biaisée, monopolisée par un groupe d'agents seniors expérimentés et un autre groupe de jeunes agents. On note un manque de personnel de niveau intermédiaire pour servir de liaison entre ces deux groupes. Plus de la moitié des jeunes agents ont un diplôme de maîtrise. Les compétences techniques et administratives des jeunes agents devraient être renforcées grâce à la formation sur le tas, et c'est le personnel de niveau intermédiaire, qui peut jouer un rôle dans cet aspect.
- La description de poste de chaque agent de la DUA doit être élaborée en fonction des services sous la responsabilité de la division afin de clarifier les responsabilités de chaque agent. Les types de connaissances et de compétences qui nécessitent un renforcement peuvent être plus facilement identifiés avec des descriptions de postes claires et précises.

- Un système d'appui de l'auto-apprentissage par les agents de la DUA doit être mis en place grâce à la création d'une mini-bibliothèque proposant une variété d'ouvrages techniques et au renforcement des archives actuelles de la DUA, en cours de réhabilitation.
- Le MRUHCV devraient garantir un budget pour offrir une bourse d'étude dans une école d'urbanisme aux agents de la DUA.
- La DUA va coopérer avec les établissements d'enseignement dans l'élaboration de programmes scolaires pour résoudre les problèmes urbains actuels et réduire l'écart entre le programme scolaire et les besoins pratiques en matière d'urbanisme.
- Un programme de stage stratégique devrait être mis en place pour remplacer les dispositions informelles existantes. Certaines composantes comme la définition d'objectifs clairs, la préparation des termes de référence et l'évaluation rendraient le système de stage stratégique. Les diplômés des écoles supérieures pourraient être mobilisés comme stagiaires pour des périodes plus longues, contribuant ainsi au travail de la DUA. Une sorte de mécanisme de rémunération serait nécessaire dans ce cas. Même dans le cas où les stagiaires ne sont pas employés par DUA après l'obtention du diplôme, leur expérience en tant que stagiaires contribuerait à faciliter la coopération et la communication entre la DUA et les organisations compétentes, où les ex-stagiaires ont commencé à travailler.

#### A moyen terme (2019-2025)

- Offrir des opportunités à certains agents de la DUA pour qu'ils découvrent les travaux d'autres structures étatiques intervenant dans le développement urbain et la planification urbaine, l'approvisionnement en eau par exemple, l'assainissement ou la gestion des déchets solides, leur donnerait de bonnes occasions de renforcer leurs connaissances et compétences dans des domaines pertinents.
- Un mécanisme de transfert de personnel inter-organisationnel entre le niveau central et le niveau local sera également créé, dans lequel la DUA en tant que structure nationale et la DRUH/SDU en tant que services opérationnels en contact avec les populations feront un échange de personnel pour enrichir leurs expériences.
- Un groupe d'agents devrait être désigné pour se spécialiser dans des domaines spécifiques tels que la création de base de données SIG, l'analyse et l'économie par exemple. Les compétences de ces domaines spécialisés peuvent être concentrées dans certaines divisions et ne doivent pas être partagées par tout le personnel.
- Garantir le nombre adéquat d'agents et des agents ayant un statut stable serait un facteur important pour assurer des travaux stables et efficaces par les agents. La situation actuelle, où on note un manque d'agents permanents et un grand nombre d'agents recrutés dans le cadre de projets (agents contractuels) n'est pas souhaitable, et devrait par conséquent être progressivement améliorée.

#### À long terme (2026-2035)

Il est proposé qu'un centre de formation en planification urbaine soit mis en place comme approche à long terme (2026-2035) après que la DUA aura développé sa capacité à l'étape initiale (2016-2018) et que la mise à niveau des agents des collectivités locales aura été initiée à moyen terme (2019 au 2025). Les agents de la DUA y compris la DRUH/SDU seront les formateurs et se chargeront de coordonner le programme, le matériel de formation, etc. Ce qui suit devra être pris en considération.

- Inviter les agents des collectivités locales expérimentés qui ont participé à la formation à moyen terme comme formateurs.

- Travailler en collaboration avec les organisations apparentées telles que l'ENEA et d'autres agences.
- Y compris les domaines de transfert de responsabilités/compétences aux collectivités locales par la DUA.
- Mettre en place un système d'e-learning pour l'autoformation et apporter un appui aux agents des régions éloignées.

### (3) Fonctions prévues de la DUA à long terme (2026-2035)

Les domaines et tâches clés de la DUA à long-terme sont identifiés comme indiqué dans le tableau 10.3.1. Une structure organisationnelle appropriée doit être mise en place de telle sorte que la DUA soit en mesure d'exercer correctement ces tâches.

**Tableau 10.3.1 Fonctions techniques souhaitables de l'administration centrale de la DUA en 2035**

Catégorie	Domaine clés	Tâches clés
1. Politique et stratégie	Intégration, des politiques (questions transversales)	• Formulation de l'environnement d'une ville durable
		• Adaptation du changement climatique à l'urbanisation
		• Intégration du transport public et du développement urbain
		• Encouragement de l'économie grâce à la gestion urbaine
		• Adaptation de la décentralisation et de la déconcentration
		• Coordination et intégration sectorielles
	Elaboration de politique d'urbanisme	• Amélioration de la gestion et du contrôle de la croissance urbaine
		• Promotion du développement et de la revitalisation urbains
		• Environnement de l'agglomération et de l'habitat urbains
		• Conception urbaine et gestion du paysage
	Dispositions Institutionnelles et Juridiques	• Dispositions institutionnelles et juridiques pour le système de planification urbaine
		• Développement institutionnel pour le mécanisme de promotion du réaménagement
• Dispositions institutionnelles pour les mesures de contrôle de la croissance urbaine		
Normes Techniques et Directives et Recherche	• Normes d'urbanisme et élaboration de directives	
	• Elaboration des directives en matière de lotissement et normes d'urbanisme	
	• Normes de développement et directives en matière de cadre de vie	
	• Analyse et évaluation des impacts (impact sur le trafic, impact sur l'environnement)	
2. Planification et autorisation	Gestion de la Planification	• Gestion et coordination de la planification (SDAU/PDU/PUD/PL)
	Autorisation de la Planification	• Evaluation et inspection des plans d'urbanisme pour l'autorisation • Amélioration et gestion du système d'autorisation (cyber gouvernement)
3. Mise en œuvre et promotion du développement urbain	Formulation et coordination de projet	• Programmation de la mise en œuvre du développement urbain (ZAC, R, RE, RU, etc.)
		• Financement du développement urbain and dispositions institutionnelles
		• Coordination et intégration techniques
	Gestion de la communauté urbaine	• Formulation de projet de planification participative avec les collectivités locales
		• Coordination et gestion de l'audience publique
		• Diffusion et éclaircissements de la promotion du développement urbain
4. Gestion de la croissance urbaine	Contrôle et Règlementation	• Elaboration et planification du système d'administration de zonage
		• Application et amélioration du système de code de zonage
		• Evaluation, amélioration à travers la surveillance et l'inspection par la DSCOS
	Guide relatif aux de permis	• Diffusion et éclaircissements de la promotion de la réglementation sur le zonage

	et consultation	
5. Gestion des données et informations urbaines	Gestion de l'information de la planification	• Mise en place d'un système de dépôt numérique des archives et de la documentation du projet
		• Fonctionnement du système de gestion de la base de données du projet en cours
	Gestion du système e-DUA (cyber DUA)	• Analyse spatiale et gestion du soutien à la planification (SIG)
		• Gestion du système d'information du zonage en ligne
6. Personnel Développement de capacité et formation	Urbanisme	• Gestion en ligne de la certification urbanistique (intégration Télé-DAC)
		• Gestion en ligne du permis de construire (intégration Télé-DAC)
		• Formation sur la théorie et les techniques de planification urbaine
	Formation sur la gestion de l'exploitation	• Formation sur la théorie et les techniques de gestion du contrôle urbain
		• Formation et perfection du personnel externe à l'organisation
		• Développement de compétences en gestion et fonctionnement de projet
		• Compétences innovantes et développement des connaissances

Note: Télé-DAC : Demande en ligne d'autorisation de construire.

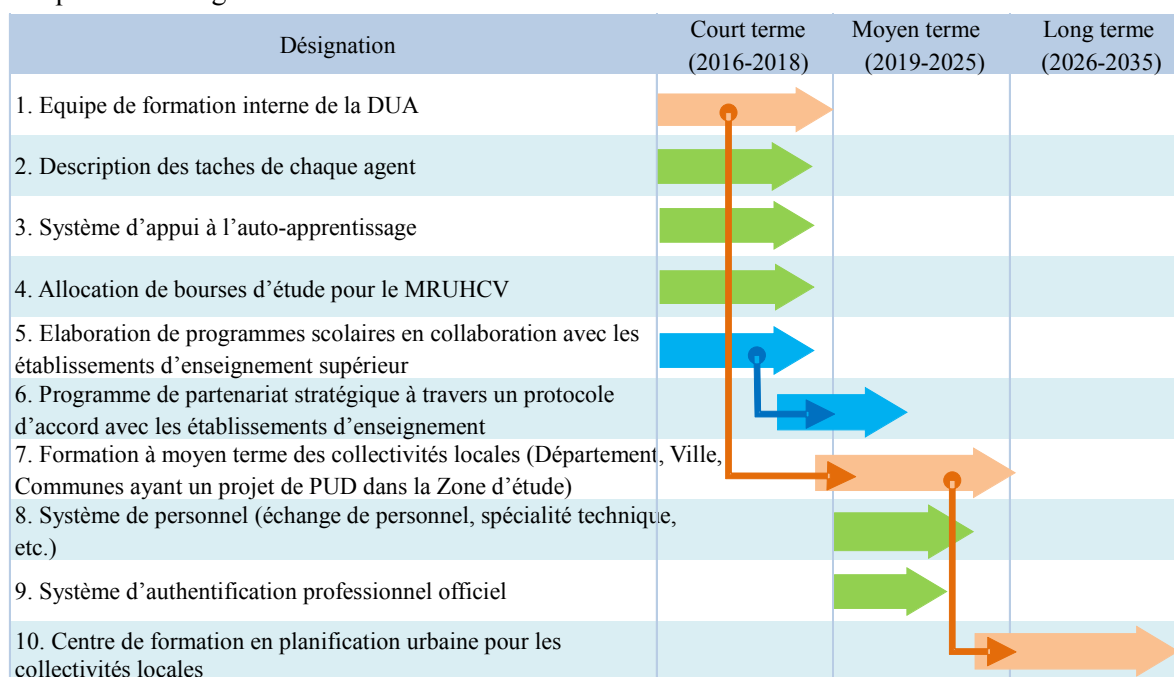
Source: Mission d'Etude de la JICA.

#### (4) Systèmes et réglementation relatifs à l'élaboration et à la gestion du plan d'urbanisme

Un système de certification professionnelle sera créé grâce à la coopération entre la DUA et l'association des professionnels de l'urbanisme pour déterminer la définition de planificateur au Sénégal. Une fois introduit, le certificat servira de mesure pour évaluer la qualification pour non seulement la DUA, mais aussi pour d'autres structures étatiques et pour le secteur privé. Le niveau de planification urbaine devrait être mis à niveau.

#### 10.3.3 Développement des capacités individuelles

Un plan de développement des capacités pour la DUA et les collectivités locales est élaboré en trois étapes à court terme (2016-2018), à moyen terme (2019-2025) et à long terme (2026-2035), comme indiqué dans la Figure 10.3.2 ci-dessous.



Source: Mission d'Etude de la JICA.

Figure 10.3.2 Plan de développement des capacités proposé

Les activités de chacune des trois étapes sont expliquées ci-dessous.

#### Activités à court terme (2016-2018)

Une équipe de formation interne de la DUA sera mise en place et sera composée d'anciens agents de la DUA en retraite ayant accumulé beaucoup d'expérience qui joueront le rôle de formateurs. Les agents à la retraite maîtrisent bien le fonctionnement de la DUA et les capacités de ses agents. Les principales activités sont les suivantes.

- Les formateurs seront formés sur la méthode d'enseignement en collaboration avec des établissements d'enseignement.
- Les formateurs recevront des programmes de formation pratique appliquant une méthode PFVA (Planifier-Faire-Vérifier-Agir).
- Ils vont utiliser le guide du PUD qui va être mis à jour grâce à la formation. Un manuel de procédure des travaux de la DUA et d'autres documents de formation seront élaborés.
- Des ateliers relatifs aux compétences de base et aux compétences avancées en matière de planification urbaine seront organisés pour les agents DUA.
- Les formateurs assisteront les jeunes agents dans le développement de leurs compétences également en tant que tuteurs.
- Le nombre d'agents de niveau intermédiaire sera augmenté et ils seront formés en gestion et leadership afin qu'ils soient en mesure de diriger et de gérer des équipes de travail composées du jeune personnel de la DUA. Ils seront les futurs responsables et formateurs.
- Des formateurs venant d'autres établissements d'enseignement, d'autres organisations sectorielles et associations professionnelles sont également invité pour diverses formations
- Des outils pratiques et utiles et pas du tout coûteux, comme Quantum GIS et Google Earth seront utilisés par bon nombre d'agents.
- Un certain nombre de mesures prises pour renforcer la capacité organisationnelle des DUA tels que la préparation des descriptions de poste, mise en place d'un système pour soutenir l'auto-apprentissage et les bourses d'étude par le MRUHCV contribueraient à améliorer les capacités individuelles du personnel de la DUA.

#### Activités à moyen terme (2019-2025)

La formation des collectivités locales à moyen terme se fera comme suit.

- Les cibles de la formation pour les collectivités locales à moyen terme sont les départements, villes et communes, qui élaborent un PUD dans la zone d'étude. La priorité leur est donnée compte tenu de l'urgence dans ces collectivités locales et de l'utilisation efficiente des ressources limitées de la DUA. Les grandes collectivités locales sont considérées comme les cibles, parce que les ressources humaines et le budget pour l'élaboration des PUD sont beaucoup plus disponibles.
- Les programmes et matériels de formation seront élaborés sur la base des expériences de l'équipe de formation interne de la DUA.
- La coopération sera poursuivie avec les organisations apparentées comme l'ENEA.
- Un système de coopération entre collectivités locales sera mis en place, dans lequel les départements et les villes pourront appuyer les communes dans leurs juridictions et leur voisinage dans l'élaboration du PDU/PUD.

Un certain nombre de mesures visant à renforcer la capacité organisationnelle de la DUA telles que promouvoir des échanges de personnel inter-gouvernemental et assurer un personnel permanent en nombre suffisant contribuerait à améliorer la capacité individuelle du personnel de la DUA à moyen



terme. L'introduction d'un système de certification pour les urbanistes à ce stade aiderait également à améliorer leurs niveaux de compétences, y compris ceux de la DUA.

Activités à long terme (2026-2035)

Le centre de planification urbaine à mettre en place à cette étape contribuerait non seulement à améliorer les capacités de planification des agents des collectivités locales, mais aussi celles des agents de la DUA.