

Les défis de la planification du développement

Pratiques internationales

Sibout Nooteboom

11 mai 2026

Les évaluations
environnementales et
sociales:

*Outil d'aide aux décisions
politiques, et rien d'autre
(pas un obstacle!)*

Structure de la présentation

- Lien entre la planification et l'évaluation
- La mission politique nécessaire
- L'utilité des évaluations pour les décideurs
- La possibilité d'une procédure ad hoc de planification et d'évaluation intégrale
- Les compétences non-techniques nécessaires



La planification, l'évaluation, et la prise de décision politique itérative

La dynamique entre le niveau politique et les administrations:

- Les autorités compétentes voient une opportunité de développement
- Les administrations évaluent les options en vue d'éviter les conflits futurs et d'optimiser les bénéfices
- Les administrations présentent les options décisionnelles aux politiciens: quelles pistes d'élaboration sont intéressantes pour eux?
- Après le retour des politiciens on continue l'élaboration

Comment l'AGEE peut contribuer à ce processus itératif ('EESS')?



Préférable: commencer tôt

Les autorités voient **un défi de développement** qui pourrait être abordé par l'État

Exemples des défis :

- Le pays a besoin d'énergie
- L'agriculture a besoin en eau
- Les budgets d'éducation sont limités

Exemples des options:

- projets d'infrastructure
- approbation des projets privées
- cadres politiques pour gérer le développement du pays.

Souvent des choix stratégiques ont déjà été faits avant qu'on analyse les défis et les options qu'on pourrait étudier en plus détail



Si vous invitez une analyse, soyez clairs

- Quelles sont les buts stratégiques?
- Ce qui est déjà décidé et incontournable?
- Quelles alternatives sont hors cours?

Cela définit l'espace qu'on a pour éviter les conflits et pour créer des synergies avec d'autres activités.

L'administration a donc besoin d'une mission politique très claire, et située dans le pouvoir des autorités planificatrices



Le dialogue 'vertical'

- A présenter aux l'hiérarchies touchées: 'voilà vos options et leurs impacts en vue de vos objectifs: à vous le choix'
- Y compris les risques de durabilité: conflits futurs, impacts environnementaux et sociaux, et les obligations des bailleurs de fonds
- Si les techniciens craignent de faire des analyses non-pertinentes: demandez aux décideurs leurs points de vue.



Procédure ad hoc de planification et d'évaluation

- L'autorité coordonnateur regroupe les autorités responsables d'une décision à prendre: une **task force**
- La task force crée un **groupe de travail interministériel** pour analyser et proposer des options
- Si la planification touche des **groupes vulnérables**, les ministères responsables sont inclus dans le group de travail, pour ajouter leur connaissance des impacts et des alternatives
- La task force prescrit une façon de prise de décision itératif (**une procédure ad hoc**)
- Libère les **ressources** nécessaires (temps, budget pour études, ..)

La procédure ad hoc est souvent publiée comme arrêté interministériel



Les bureaux de projet (2– 5 membres)

- Les fonctionnaires sont fortement engagés (à mi-temps ou plus)
- Ils travaillent dans le même immeuble
- Ils restent étroitement connectés avec leurs hiérarchies
- Ils écrivent les notes décisionnelles pour leurs hiérarchies ensemble
- Ils consultent au nom de leurs hiérarchies les autres autorités touchés et les parties prenantes non-gouvernementales

Itératif : jusqu'à on a confiance que les conflits futurs son réduits ou aménageables: durable come faisable



Exemple du Sénégal: secteur pétrogazier offshore

Avec cette approche, le Sénégal dispose aujourd'hui d'un cadre législatif pour le secteur comparable à celui de la Mer du Nord, ce que les pétroliers n'avaient pas nécessairement proposé.



Site web: résultat d'une EESS pour le développement pétrogazier offshore (Sénégal)



République du Sénégal
Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE,
DU PÉTROLE ET DES MINES

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT ET
DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

ATLAS DE L'ENVIRONNEMENT DU MILIEU OFFSHORE ET CÔTIER DU SÉNÉGAL

Contexte

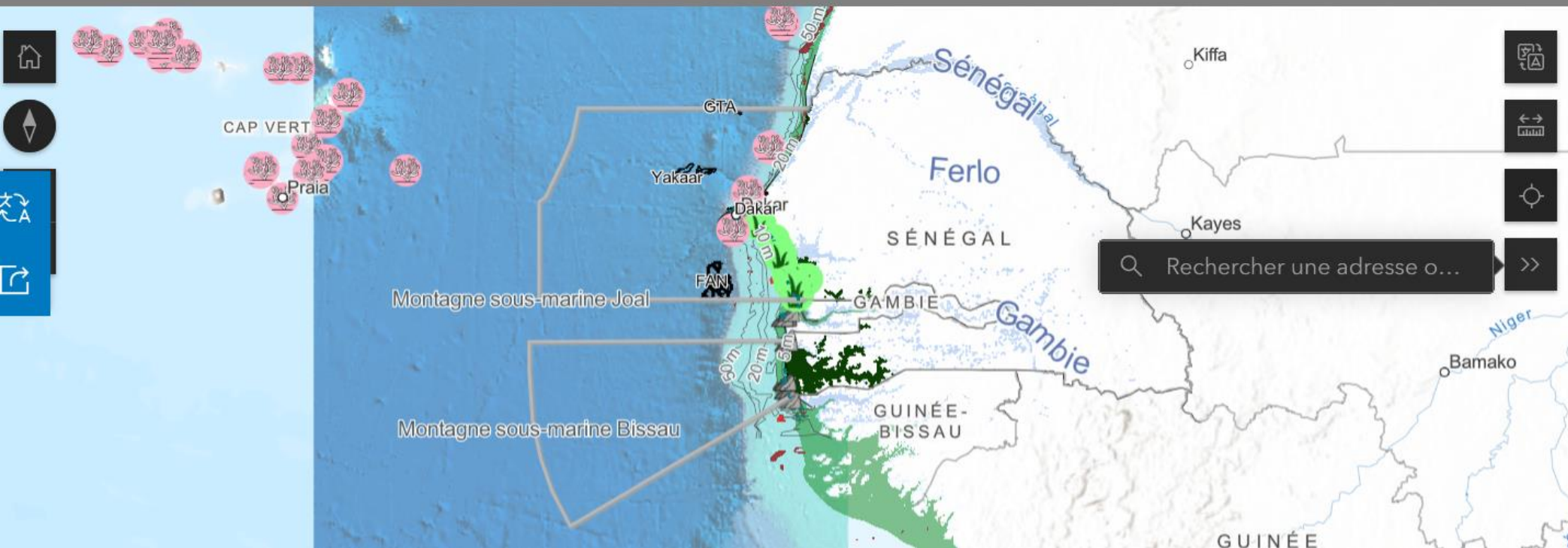
Milieu physique

Milieu environnemental

Milieu humain

Catalogue de données

Habitats marins



Légende

Rochers des bas fonds

Zone Economique Exclusive

Coraux

Observations herbiers

Décision interministérielle au début

REPUBLIQUE DU SENEGAL

N°

Un Peuple-Un But-Une Foi

Ministère du Pétrole et des
Energies 

Ministère de l'Environnement
et du Développement durable


1 3.07.2020 *0 1 1 6 9 5

Analyse : Arrêté portant création et fixant la composition et le fonctionnement du Groupe de travail interministériel relatif à l'Evaluation environnementale stratégique et au Plan de Développement Offshore durable (GTI/EES-PDOD)

Article premier. - Il est créé un groupe de travail interministériel sur l'Evaluation environnementale stratégique du secteur Pétro-Gazier et du Plan de Développement Offshore durable (PDOD), dénommé Groupe de Travail Interministériel (GTI/EES-PDOD).

Le GTI est placé sous les tutelles du Ministre chargé du Pétrole et du Ministre chargé de l'Environnement.



Les ministères concernés

Article 3.- Le Groupe de Travail Interministériel est composé des représentants des services techniques suivants :

- la Direction des Hydrocarbures (DH) ;
- la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC) ;
- la Direction des Aires Marines Protégées et Communautaires (DAMPC) ;
- la Direction des Pêches Maritimes (DPM) ;
- la Haute Autorité chargée de la Coordination de la Sécurité et de la Sûreté Maritimes et de la Protection de l'Environnement marin (HASSMAR) :
- l'Agence Nationale des Affaires Maritimes (ANAM) ;
- la Société Nationale des Pétroles du Sénégal (PETROSEN E&P).
- Le GES-PETROGAZ.

Le Groupe de Travail interministériel peut, à chaque fois que de besoin, faire appel à toutes personnes ou institutions dont les compétences sont nécessaires à l'exécution de ses missions.

Le COS-PETROGAZ est convié à toutes les rencontres du GTI à titre d'observateur.

L'organisation

Article 4.- La présidence des travaux du GTI est assurée par la Direction des Hydrocarbures. La Direction de l'Environnement et des Etablissements classés en assure la coordination.

A ce titre, le représentant désigné du Directeur des Hydrocarbures est chargé de :

- présider les réunions ;
- signer tous les rapports produits par le GTI ainsi que les documents destinés aux autorités et au public ;
- valider les propositions de cooptation des personnes ressources ;
- s'assurer que le quorum est atteint avant toute prise de décision.

Le représentant désigné du Directeur de l'Environnement et des Etablissements classés est, quant à lui, chargé de :

- gérer la liste de diffusion des informations au profit des membres du GTI ;
- faire les mails de convocation avec l'ordre du jour et le lieu des réunions ;
- assurer la logistique nécessaire à la bonne tenue des activités ;
- assurer la modération des réunions ;
- élaborer les compte-rendus.

Chaque structure, membre du GTI, transmettra une lettre de désignation de son représentant et d'un suppléant au Directeur de l'Environnement et des Etablissements classés, chargé de la coordination.



Définition du problème à aborder par une EES

NOTE DE PRESENTATION

Le domaine maritime sénégalais a connu, au cours des deux dernières décennies, une croissance spectaculaire en constituant un espace crucial pour l'économie du pays. L'augmentation de la population vivant sur le littoral et le développement rapide des secteurs tels que la pêche, le tourisme balnéaire, le transport et l'industrie ont naturellement induit des compétitions pour l'accès aux ressources naturelles et une dégradation progressive des écosystèmes marins et côtiers.

A cela, s'ajoutent les découvertes de gisements d'hydrocarbures (pétrole et gaz), aux larges de nos côtes

Certes, l'exploitation des ressources pétrolières et gazières constitue un levier pour propulser la croissance économique et le développement social, mais force est de reconnaître qu'elle présente de graves risques environnementaux, si les activités en offshore ne sont pas bien encadrées. Parmi les risques figurent les déversements accidentels de pétrole, les rejets des déblais de forage, la pollution atmosphérique par le torchage du gaz et la pollution du fond marin pouvant entraîner une perte de la biodiversité avec des conséquences néfastes sur la pêche, le tourisme et les autres secteurs d'activités économiques.



Les indicateurs sur le tableau de bord du chef d'un groupe de travail

- Contenu
- Procédure
- Processus

Trois compétences essentielles pour une planification sur base d'évaluations équilibrés, c.-à-d. :

- Basé sur les preuves (evidence based)
- Le plus possible soutenu par les parties prenantes touchés



Contenu (prescrit dans les procédures et demandé dans le processus), p. ex.:

Les objectifs d'un groupe de travail

Les options dont la task force dispose pour atteindre les objectifs

- Leurs champs d'application
- Les narratives de développement alternatives
- Leurs cartographies

Les impacts de ces options

- Impacts listés dans les textes
- Chaque impact proposé par n'importe qui dans les consultations
- Autres impacts sur les objectifs du gouvernement qui seront touchés



Procédure (tous ce qui est prescrit avant l'adoption d'un cadre de développement contraignant; p. ex.):

- La procédure ad hoc qu'une task force a créé (compétente: task force)
- L'aménagement du territoire (compétent: souvent ministre du plan)
- La procédure pour libérer des fonds de réalisation des options (compétent: souvent ministre de Finance)
- L'EESS: (compétents: les ministres sectoriels qui adoptent ledit cadre de développement – le ministère de l'environnement donne un appui dans les analyses)

Pour éviter des retards et des contradictions, une coordination et un dialogue continu entre hiérarchies est primordial.



Processus (tout autre nécessaire, p. ex.):)

La création d'un protocole de collaboration

- La fréquence des réunions du groupe de travail, la division des rôles et du travail
- Comment on fait des analyses conjointes du contenu
- Comment on utilise les consultants
- La fréquence et manière de consultation des hiérarchies
- La communication au nom de la task force avec les parties prenantes

Le processus est flexible, adaptif, mais crucial à sécuriser le soutien des parties prenantes.



Les fonctionnaires versus les consultants

- Un groupe de travail est au milieu entre leurs hiérarchies et les techniciens: les groupes de travail donc doivent être flexibles et patientes
- Les bureaux d'étude n'ont pas toujours ces qualités. Ils ne peuvent pas facilement porter le volet politique qui est imprévisible.

On risque que les bureaux d'étude perdent leur pertinence ou bien de confier le pouvoir aux consultants. Gérer cela fait partie du processus des chargés de planification.



Questions pour le panel

(avec focus sur le cas pilot choisi: les projets liés au développement du secteur des mines)



En résumé dans la pratique internationale:

- On parle de la planification sur base des évaluations intégrées des impacts et des options alternatives pertinentes pour les décideurs, y compris les évaluations des impacts E&S
- Le défi est l'implication des décideurs dès le début dans ce processus et la transparence aux parties prenantes des décisions intermédiaires prises
- L'analyse technique n'est pas un but en tant que tel : elle sert les décideurs. Effectivement, on formule les questions de contenu au nom des décideurs.



Pour PS2040, comme nous l'avons compris:

- **Comité Stratégique Simandou 2040** : projets et réformes; dont 65 projets prioritaires
- **Unité d'exécution PS 2040**: entre autres: suivi stratégique et coordination interinstitutionnelle; son Délégué Général est désigné. Il rend compte au président de la République.
- **Cellules d'Exécution Ministérielles et Bureaux Stratégiques de Développement**: pluri-institutionnels
- Leurs **chargés (Directeurs de Pilier? Chefs de Projet?)** sont responsables pour la planification et l'évaluation au niveau technique et sont **l'interface avec les hiérarchies**
- **L'AGEE** est prête de soutenir lesdites chargés pour analyser les choix spatiaux stratégiques que pourraient éviter des conflits futurs et pour augmenter leur durabilité



Les questions clés pour le PS 2040

1. Quel rôle peuvent jouer les cellules d'exécution dans les départements sectoriels?
2. Comment les cellules peuvent collaborer avec les BSD?
3. Comment l'AGEE peut leur soutenir pour argumenter la durabilité sans retarder leur processus?
4. Comment les chargés de planification et l'AGEE pourraient entamer un processus pluriannuel pour apprendre de leur pratique pour s'assurer que la contribution de l'AGEE soit le plus constructif possible?

Questions de processus.

Cependant, commençons la discussion avec le contenu



L'urgence (focus: secteur minier)

1. Le PS2040 a été formulé pour répondre à quels problèmes structurels ?
2. Quels problèmes/enjeux ont justifié les raisons de choisir le cas pilot (secteur minier) ?
3. En quoi l'ÉESS, intégrée dans le processus de planification dans le secteur des mines, peut-elle être vue comme une véritable étude d'opportunité ?



Les dilemmes et les choix qui restent (focus: secteur minier)

1. Dans le secteur minier, quelles sont les options/alternatives majeures qui pourraient être comparées, et ce, dans le cadre d'une ÉESS ?
2. Est-ce que ces options/alternatives touchent plusieurs piliers de PS2040 ?



L'implication des décideurs (focus: secteur minier)

1. À quel moment existe-t-il une fenêtre avant laquelle une évaluation comparative d'alternatives pourrait encore influencer les choix ?
2. Comment vous pouvez impliquer les décideurs tôt dans un processus d'ÉESS ou planification et évaluation ?
3. Comment les fonctionnaires chargés peuvent présenter ces dilemmes aux décideurs?
4. Comment un plan de suivi multiannuel peut-il être utile ?



Merci