



**ETUDE DE LA DEMANDE EN SUIVI – EVALUATION  
AU SENEGAL**

**Mr. Ahmadou TRAORE  
Consultant en Suivi - Evaluation  
Août 2012**

## **SOMMAIRE**

1. Introduction .....	6
1.1 Objectif du rapport .....	7
1.2 Approche et méthodologie .....	7
2. Résultats & Analyse .....	10
2.1 L'environnement actuel du S & E .....	10
2.2 Utilisations attendus d'un système de S & E .....	11
2.3 Engagement au niveau politique .....	12
2.4 « Défenseurs » du S & E dans le pays.....	13
2.5 Capacité actuelle en S & E .....	13
2.6 Les arrangements institutionnels pour appuyer le SE .....	20
2.7 Les attentes pour l'avenir.....	36
2.8 Lacunes en capacités .....	37
2.9 Rôle / point d'entrée possible pour le CESAG .....	38
2.10 Rôle des donateurs dans le S & E .....	47
2.11 Autres organisations non gouvernementales impliquées dans le SE .....	53
2.12 Autres sources d'information et de renseignement sur le SE possibles.....	53
3. Conclusion.....	61
3.1 Principales forces du SE.....	61
3.2 Faiblesses et Principaux défis en SE .....	61
3.3 Demande potentielle des services du CESAG en SE.....	63
ANNEXES .....	65
ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES, PAR SECTEUR .....	66
ANNEXE 2 : LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES .....	68
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	69
ANNEXE 4 : ENGAGEMENTS PRIS ET REFORMES ENTREPRISES PAR L'ETAT .	74
ANNEXE 5 : EXISTENCE DE STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT ET MINISTERE/ AGENCE EN ASSURANT LE LEADERSHIP .....	77
ANNEXE 6 : EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES EN SE : CAP, UCSPE, OSC (CONTROLE CITOYEN) .....	85
ANNEXE 7 : MISSIONS DES ENTITES DU MEF DANS LE DOMAINE DU SUIVI- EVALUATION-CONTROLE .....	90
ANNEXE 8 : LA DIRECTION DE LA PLANIFICATION NATIONALE : LE LEADER DU SE AU MEF .....	93
ANNEXE 9 : INSTITUTIONS CHARGEES DE LA FONCTION DE CONTROLE FINANCIER ET D'AUDIT EN RAPPORT AVEC LE SUIVI-EVALUATION.....	94

## **LISTE DES SIGLES**

**ARMP- Agence de Régulation des Marchés Publics**  
**ANSD- Agence Nationale de la Statistique et de la démographie**  
**BF- Bailleurs de fonds**  
**BM - Banque Mondiale**  
**BOM- Bureau Organisation et Méthode**  
**BEP- Bureaux d'Etudes et de Planification**  
**BCEAO-Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest**  
**CEDEAO – Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest**  
**CDMT-Cadre de Dépenses à Moyen Terme**  
**CDSMT-Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme**  
**CESAG – Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**  
**CAP- Cellule d'Appui à la Mise en Œuvre des Projets et Programmes**  
**DALN- Direction de l'Alphabétisation et des Langues Nationales**  
**DAPS- Direction de l'Analyse de la Prévision et de la Statistique**  
**DCEF-Direction de la Coopération Economique et Financière**  
**DCMP-Direction Centrale des Marchés Publics**  
**DDI- Direction de la Dette et de l'Investissement**  
**DGF**  
**DMP-Délégation au Management Public**  
**DP-Déclaration de Paris**  
**DPN-Direction de la Planification Nationale**  
**DSD-Direction des Stratégies de Développement**  
**DPPDH-Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain**  
**DPSE-Division de la Planification Sectorielle et de l'Evaluation**  
**DPEE- Direction de la Prévision et des Etudes Economiques**  
**DPES-Document de Politique Economique et Social**  
**DPRE-Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education,**  
**DPS-Direction de la prévision et de la Statistique**  
**DREAT-Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique**  
**DSRP-Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté**  
**GAR- Gestion Axée sur les Résultats**  
**ISPE-Instrument de Soutien à la Politique Economique**  
**MEF – Ministère de l'Economie et des Finances**  
**NEX-National Exécution**  
**NSDD - Norme Spéciale de Diffusion des Données**  
**PDEF- Programme Décennal de l'Education et de la Formation**  
**PMA-Pays les Moins Avancés**  
**PNDL- Programme National de Développement Local**  
**PIRSP-Programme Intégré de Réforme du Secteur Public**  
**PNBG-Programme National de Bonne Gouvernance**

**PNDS-Programme National de Développement Sanitaire**  
**PODES-Plan d'Orientation et de Développement Economique et Social**  
**PTF-Partenaires Techniques Financiers**  
**PTIP-Programme Triennal d'Investissements Publics**  
**OMD-Objectif du Millénaire pour le Développement**  
**OSC-Organisation de la Société Civile**  
**RARE-Rapport Annuel sur l'Absorption des Ressources Extérieures**  
**SCA- la Stratégie de Croissance Accélérée**  
**SE-Suivi-Evaluation**  
**SP-Secteur Public**  
**SSN- Système Statistique Nationale**  
**UCSPE- Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique**

**CONTEXTE, JUSTIFICATION  
ET METHODOLOGIE**

## 1. Introduction

L'intérêt des pouvoirs Publics Sénégalais pour la bonne gouvernance et la transparence ne date pas d'aujourd'hui. Depuis l'accession du pays à la souveraineté nationale, les Gouvernements successifs ont posé des actes visant à instaurer une culture démocratique de la gestion des ressources publiques qui exigent nécessairement la mise en place de dispositifs de Suivi-Evaluation (SE) performants.

Cependant, il faut attendre le début des années 2000 pour voir l'évaluation s'ériger comme un outil incontournable de la bonne gouvernance et de la démocratie. En effet, à partir de 2001, le Sénégal a pris des engagements et adopté une série de réformes tant aux plans international, régional que national qui ont permis de mettre à l'ordre du jour la question de l'évaluation au niveau national.

Au plan international, ces engagements ont porté, entre autres, sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la Déclaration de Paris (DP), les stratégies de réduction de la pauvreté, l'approche budgétaire et sectorielle prônée par l'Union Européenne (UE), l'Instrument de Soutien de la Politique Economique (ISPE) avec les Institutions de Bretton Woods.

Au plan régional, il s'agit de ses engagements en faveur du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA, qui préconise, entre autres, le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats, l'introduction de la pluri-annualité dans la gestion publique et la déconcentration de l'ordonnancement.

Au plan national, le respect de ces différents engagements s'est traduit par la mise en œuvre de réformes et l'introduction de nouveaux instruments qui constituent des cadres programmatiques plaçant les démarches évaluatives au cœur des dispositifs de management des politiques publiques. La généralisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et les Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT), la création de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) et de l'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (UCSPE), l'élaboration et l'exécution de programme de bonne gouvernance, la création de Cellules de planification et de suivi au sein des Ministères s'inscrivent dans ce cadre.

Ces réformes ont développé les pratiques évaluatives dans le pays et entraîné des changements perceptibles dans la façon de travailler des personnels des Ministères, une certaine rationalisation de l'utilisation des ressources publiques et ainsi que la promotion de la culture d'évaluation dans le Secteur Public (SP) et au niveau des populations à la base.

Ces actions et résultats constituent de solides acquis pour le développement des capacités évaluatives dans le pays. Toutefois, ces acquis ne doivent pas faire oublier les contraintes et menaces qui pèsent sur le dispositif de SE au niveau national et qui portent, entre autres, sur les facteurs suivants : (1) une faible volonté politique ; (2) une faible demande interne, notamment pour les projets et programmes financés sur ressources propres ; (3) une offre de compétence évaluative faible, inadaptée et peu organisée ; (4) un système de collecte et

---

<sup>1</sup>Voir le détail des engagements et réformes à l'annexe 4.

d'analyse des données peu fiable ; (5) une faible utilisation et diffusion des résultats de l'évaluation ; (6) une faible institutionnalisation de l'évaluation ; (7) de faibles moyens accordés aux structures chargées de SE.

Pour lever ces contraintes, l'élaboration d'un programme de renforcement des capacités évaluatives du pays, articulé autour de la satisfaction des besoins des acteurs et structures impliqués, est plus que nécessaire. L'initiative CLEAR/CESAG dont l'objectif est d'aider les pays en développement à renforcer leurs capacités en SE et gestion de la performance des programmes et politiques publiques ainsi que la présente mission d'étude de la demande d'évaluation s'inscrivent dans ce cadre et constituent, à notre avis, une démarche pertinente.

### 1.1 Objectif du rapport

Les objectifs de l'étude, tels qu'ils apparaissent dans les TDR, s'articulent autour de trois (3) axes, notamment : (1) l'Environnement pour l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats ; (2) l'Evaluation des systèmes de Suivi et Evaluation existants ; et (3) l'Evaluation des besoins en SE. Les objectifs spécifiques déclinés pour chacun de ces domaines, sont présentés ci-dessous.

- Pour l'axe 1, il s'agit : (1) d'assurer la revue des plans nationaux et sectoriels en analysant le contexte politique, le contexte social, l'orientation vers la gestion axée sur le résultat ; (2) d'analyser le processus et les progrès des programmes selon les systèmes de suivi, comptes rendus et rapports existants.
- Pour l'axe 2, il s'agit : (1) de cerner les connaissances et les pratiques de suivi-évaluation au niveau national et sectoriel par le partage des expériences et la discussion sur les forces, faiblesses, défis et opportunités des systèmes de SE mis en place; (2) de constater l'efficacité des méthodes et outils de suivi-évaluation et de l'utilisation des ressources humaines; (3) d'analyser les rôles et responsabilités du personnel qualifié au niveau national et sectoriel sur l'utilisation actuelle des outils et des méthodes de Suivi -Evaluation.
- Pour l'axe 3, il s'agit : d'identifier les besoins de formation et d'assistance technique nécessaires pour améliorer le système de suivi-évaluation au niveau national et sectoriel.

En termes de résultats attendus, le principal élément livrable sera un **rapport d'étude** présentant des commentaires d'une part sur les points forts et les lacunes du système de suivi-évaluation au niveau national et sectoriel, et d'autre part sur les besoins nécessaires pour résorber ces lacunes.

### 1.2 Approche et méthodologie

La démarche méthodologique choisie s'est déclinée autour de deux phases : (1) la tenue d'un atelier préparatoire et (2) la conduite de l'étude sur le terrain.

L'atelier préparatoire a été organisé du 04 au 08 juin 2012 au CESAG. Cet atelier a permis au Consultant International chargé de la coordination de l'étude dans les 3 pays (Bénin, Mauritanie et Sénégal) de présenter la méthodologie de l'étude ainsi que les principaux instruments de travail. Les exposés du Consultant International sur la méthodologie ont porté sur les points suivants : (1) la méthodologie et de l'approche de l'évaluation de la demande spécifique à chaque pays ; (2) l'identification des principales organisations à consulter - bailleurs de fonds et organisations internationales, gouvernement, et non-gouvernemental ; (3) l'identification des informateurs clés au sein de ces organisations ; (4) l'identification des catégories de personnels à interroger en intégrant les diplômés de l'IPDET ; (5) la présentation et la discussion d'un calendrier d'entretiens pour chaque pays ; (6) la présentation d'un guide d'entretien pour les entretiens avec les informateurs clés dans chaque secteur ; (7) la présentation d'un modèle d'analyse des résultats et de rapport à produire.

Chacun de ces points a fait l'objet d'échanges fructueux et à la fin de l'atelier les démarches et outils de la méthodologie ont été adoptés par l'ensemble des consultants.

Après l'atelier préparatoire, le consultant national a défini une méthodologie pour la conduite de l'étude sur le terrain, qui s'est déclinée autour des étapes suivantes : (1) Analyse documentaire ; (2) Constitution de l'échantillon ; (3) Elaboration et test des instruments de l'évaluation ; (4) Définition du calendrier des rencontres pour la collecte des données sur le terrain ; (5) Dépouillement et analyse des résultats ; (6) Elaboration des rapports d'étape et définitif.

## **2. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE**

## **2. Résultats & Analyse**

Après la présentation de la méthodologie et de la démarche de l'étude, cette partie traite des résultats de l'étude de la demande d'évaluation. Par souci de concision et pour faciliter l'intégration des rapports des consultants nationaux, le consultant national a articulé le contenu du présent rapport autour des points 12 points, en plus de l'introduction et de la conclusion, correspondant aux points de l'encadré 6 proposé par le consultant international, et énumérés ci-après :

- 1) L'environnement actuel du SE
- 2) Utilisations attendues d'un système de SE
- 3) Engagement au niveau politique
- 4) « Défenseurs » du SE dans le pays
- 5) Capacité actuelle en SE
- 6) Les arrangements institutionnels pour appuyer le SE
- 7) Les attentes pour l'avenir
- 8) Lacunes en capacités
- 9) Rôle / point d'entrée possible pour le CESAG
- 10) Rôle des donateurs dans le SE
- 11) Autres organisations non gouvernementales impliquées dans le SE
- 12) Autres sources d'information et de renseignement possibles sur le SE

Chaque chapitre a fait l'objet d'observations suivies de recommandations après le traitement et l'analyse des données collectées.

### **2.1 L'environnement actuel du S & E**

La demande d'évaluation est encouragée au Sénégal. Cela s'explique par le fait que, depuis 2001, l'Etat a pris des engagements et entrepris des réformes ayant abouti à la prise de conscience progressive de la nécessité du SE. Il s'agit, entre autres, des engagements envers les OMD, la Déclaration de Paris avec comme corolaire l'application de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et les Cadres de Dépenses à Moyen terme (CDMT), les stratégies de réduction de la pauvreté, le cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA, l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE), l'approche sectorielle et budgétaire privilégiée par l'UE, etc..

L'adoption de ces réformes a développé les pratiques évaluatives et la prise de conscience de l'intérêt du SE dans le secteur public en même temps que la demande d'évaluation.

La demande d'évaluation est constituée de la demande interne, demande d'évaluation pour les projets et programmes financés sur ressources internes et de la demande externe, suscitée par les PTF pour les projets et programmes qu'ils cofinancent.

L'accroissement de la demande d'évaluation est surtout dû à la demande d'évaluation externe. En effet, la pratique de l'évaluation est systématisée pour les projets et programmes financés en partie sur ressources externes en raison des exigences de reddition des comptes, de redevabilité et de performance de la part des PTF.

Par contre, la demande interne d'évaluation formulée par l'Etat, les institutions républicaines et celles de l'Administration publique est faible, et cela s'explique principalement par : (1) l'absence de volonté politique forte caractérisée par la prédominance de la fonction de contrôle ; (2) la perception négative des acteurs sur l'utilité et l'utilisation de l'évaluation ; (3) le déficit en ressources humaines en termes d'effectifs et de qualification ; et (4) le déficit en ressources matérielles et financières des structures chargées de l'évaluation.

La faiblesse de la demande d'évaluation est également provoquée par l'insuffisance de la qualité de l'offre peu structurée dans le secteur public. Les principales raisons sont : (1) l'insuffisance en terme qualitatif et quantitatif des personnels chargés de l'évaluation ; (2) l'absence de politique et stratégie nationale de renforcement des capacités en SE ; et (3) l'insuffisance des moyens matériels et financiers octroyés à la majorité des structures de planification et de suivi de l'administration centrale et des ministères sectoriels.

Outre, le Secteur Public (SP), les Organisations de la Société Civile (OSC) impulsent des demandes d'évaluation à travers les initiatives qu'elles prennent dans la promotion de la culture d'évaluation auprès des populations à la base et telles que le contrôle citoyen et parlementaire, par exemple. Bien que cette demande soit relativement faible par rapport à celle du Secteur Public, elle est réalisée de façon systématique. En effet, les projets et programmes exécutés par les OSC sont dans leur grande majorité financés par les PTF qui exigent en conséquence la reddition des comptes et l'évaluation des performances.

## **2.2 Utilisations attendus d'un système de S & E<sup>1</sup>**

Au niveau du Secteur Public, Les résultats du SE sont principalement utilisés pour : (1) la reddition des comptes ; (2) l'élaboration des rapports sur la performance ; (3) le suivi des performances, notamment, pour l'évaluation formative et finale ; et (4) la prise de décision en vue d'améliorer l'exécution des projets et programmes. Par contre, ils ne sont pas suffisamment capitalisés en termes d'impact pour l'élaboration de futurs projets et programmes.

Au niveau des OSC et PTF, les mêmes utilisations sont observées. Les autres types d'utilisation, notamment, l'évaluation des politiques publiques, l'évaluation d'impact, sont peu pratiquées.

---

<sup>1</sup> Voir tableau N° 4 utilisation des résultats de l'évaluation et le tableau des observations et recommandations.

Pour le futur, les autres types d'utilisation de l'évaluation préconisés portent sur l'évaluation des politiques publiques, l'évaluation d'impact et d'effets et l'évaluation ex ante.

Les rapports d'évaluation (rapport de performance) ne sont pas produits de façon systématique et leur contenu diffusé et partagé par les parties prenantes.

### **2.3 Engagement au niveau politique**

Les pouvoirs publics du Sénégal ont posé un certain nombre d'actes montrant leur engagement politique envers le SE. Il s'agit, entre autres :

- De la création récente par les nouvelles autorités d'une Commission Nationale d'évaluation et de Suivi des politiques et programmes publics, même si, pour le moment, les missions, attributions et composition de la commission ne sont pas encore définies ;
- De l'adoption des conclusions de la déclaration de Paris, notamment, l'engagement pour la réalisation des OMD qui s'est traduite par la mise en place généralisée de la GAR, des CDMT et des CDSMT.
- des différentes réformes adoptées et des engagements pris cités plus haut ;
- de la mise en place d'une cellule d'appui à la mise en œuvre des projets et programmes (CAP) qui assure le SE et contrôle des projets et programmes sous exécution nationale (NEX). D'ailleurs, le fonctionnement de cette structure qui était prise en charge par les bailleurs de fonds est actuellement assuré par l'Etat ;
- la création de cellules de planification et de suivi au niveau des Ministères sectoriels pour y prendre en charge les questions évaluatives, etc..

Ces réformes ont favorisé l'utilisation rationnelle des ressources publiques, entraîné des changements perceptibles dans la façon de travailler des personnels des ministères, et contribué à la promotion de la culture d'évaluation dans le SP.

Toutefois, ces progrès n'ont pas permis de constituer au sein du SP une masse critique de hauts fonctionnaires dotés d'une volonté politique suffisante à réaliser, à demander et à accorder une place entière à l'évaluation dans le cycle de politiques publiques. Ainsi, la perception négative de l'évaluation qui est restreinte à sa dimension contrôle, inspection ou audit entraînant des sanctions constitue la culture dominante dans l'Administration.

Sur un autre plan, si la volonté politique se concrétise par l'engagement à consacrer des ressources au SE, notamment, aux activités de formation, de collecte et de traitement des données, il peut être affirmé qu'elle est limitée dans le pays.

En effet, les ressources consacrées par l'Etat pour assurer la formation, le fonctionnement des structures chargées de SE et la production des données sont globalement insuffisantes. Les raisons suivantes sont évoquées : (1) Il n'existe pas de politique et stratégie nationales de renforcement des capacités en SE ; (2) les moyens matériels, humains et financiers octroyés aux structures de planification et de suivi des ministères techniques au regard des missions qui leur sont assignées sont insuffisantes, à l'exception de certains ministères tels

que la santé, l'éducation, l'agriculture, l'environnement, et la justice, etc. qui bénéficient de financement externe de la part des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour assurer leur fonctionnement.

Au niveau des OSC, le constat est pareil, car dans leur grande majorité, elles ne disposent, ni de cellule de SE, ni de moyens suffisants pour conduire les activités dans le domaine du SE. Toutes les actions qu'elles mènent dans ce domaine sont quasiment financées par les PTF.

#### **2.4 « Défenseurs » du S & E dans le pays**

Il existe au plan national certaines personnalités dans le secteur public et dans la société civile qui sont des leaders en matière de promotion de S E. Comme indiqué plus haut, ces personnalités ne constituent pas une masse critique capable d'impulser le développement du S E. C'est pourquoi des actions de plaidoyer doivent être menées au niveau des hauts fonctionnaires, des députés, des élus locaux et des ministères afin de créer un noyau dur de responsables favorables son développement.

Il existe également tant au niveau des SP qu'au niveau des OSC des structures leaders en matière de S E. les principales sont :

- Pour l'administration centrale : le MEF, la DPN, la DCEF, l'UCSPE, la CAP, la DREAT ;
- Pour les OSC on a : le CONGAD, le Forum Civil, la Plate forme des ANE, ENDA, SENEVAL ;
- Pour les PTF : PNUD, Banque Mondiale, UNICEF, UNFPA, BAD, CTB, ACDI, FIDA, UE, AFD.

#### **2.5 Capacité actuelle en S & E**

Il n'existe pas de système de SE centralisé au niveau national coordonnant les activités de l'ensemble des secteurs de l'économie. Le SE est exercé au niveau de plusieurs structures, telles que le MEF, la DREAT et les Ministères techniques pour le SP et individualisé au niveau des Organisations de la Société Civile (OSC). Il en résulte que les pratiques évaluatives sont diversifiées, non harmonisées avec souvent des chevauchements de tâches et de responsabilités. Par ailleurs, les bonnes pratiques ne sont ni partagées, ni capitalisées par manque de structure centrale de coordination.

Des expériences de SE existent aussi bien au niveau du secteur public que des OSC. Au niveau ministériel, les pratiques sont diverses et les performances inégales. En effet, si certains ministères tels que l'environnement, la santé, l'éducation, l'agriculture, l'hydraulique, la justice ont développé des systèmes de SE assez fonctionnels et performants, dans d'autres ministères et services techniques décentralisés ne bénéficiant pas de l'appui d'un PTF, les dispositifs de SE sont presque inexistantes en raison de l'insuffisance de leurs moyens humains, matériels et financiers.

La même situation est observée au niveau des OSC qui manquent de ressources propres pour la conduite du SE si elles ne sont pas soutenues par des PTF.

Malgré cette situation, des expériences pertinentes de SE sont menées au niveau du pays. Pour le secteur public, deux cas de bonnes pratiques, notamment, les dispositifs de SE de la

Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et programmes (CAP) et de l'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (UCSPE) existent. Dans les OSC, des actions de promotion de la culture d'évaluation auprès des populations, telles que le contrôle citoyen et contrôle parlementaire, sont également organisées. Ces bonnes pratiques sont décrites sommairement ci-après.

### **2.5.1. Bonnes pratiques en matière de SE dans le pays**

#### **a) L'expérience de la CAP en SE<sup>1</sup>**

Suite à une étude diagnostique portant sur les difficultés rencontrées par les projets et programmes dans leur exécution au Sénégal, le Gouvernement, appuyé en cela par le Système des Nations Unies (PNUD et UNFPA) a créé la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) par arrêté N° 005645 MEF/DGF/DDI du 23/08/ 2006 modifié par l'arrêté N° 007961 MEF/DGF/DDI du 07/08/ 2007, au sein de la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

La CAP est, comme son nom l'indique, une structure d'appui conseil et de facilitation pour une mise en œuvre plus diligente et plus efficiente des projets et programmes, notamment, en ce qui concerne les questions relatives à la planification/programmation, suivi-évaluation-contrôle et gestion des opérations des projets.

En tant que structure d'appui-conseil au service des projets et programmes, La CAP a réussi, à travers diverses initiatives et selon une démarche bien pensée, à asseoir un dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle (SEC) pour les projets et programmes sous exécution nationale (NEX). Cette démarche s'articule autour des points suivants :

- Une étude diagnostique de l'état de la prise en charge de la fonction SEC au niveau des projets et programmes sous Exécution Nationale » (PPBEX) ;
- La définition d'un cadre conceptuel de la fonction SEC ;
- La conception d'un canevas de mise en place de Dispositifs de Suivi-Evaluation-Contrôle (DISEC) ;
- La mise en ligne d'une plateforme Web d'opérationnalisation des DISEC ;
- La systématisation de l'approche du cadre logique et la tenue d'ateliers annuels de planification ;
- Le développement d'une stratégie de communication proactive (petit déjeuner de presse, CAPinfo, site Web, etc.) ;
- La production d'un Rapport Annuel sur l'Absorption des crédits sur Ressources Extérieures (RARE) qui est à la fois une appréciation du niveau de performance des différents portefeuilles étudiés mais également une évaluation de l'application des principes de la Déclaration de Paris ;
- L'instauration d'un Prix ALPHA de la Meilleure Equipe de Projet ou Programme qui est

---

<sup>1</sup> Voir annexe 6 pour plus de détail

une source d'émulation, qui magnifie la performance, la qualité de la gestion ainsi que le rayonnement (envergure des résultats et appréciation des bénéficiaires). Il s'agit d'une promotion de la culture de gestion de projets.

Pour l'essentiel, ces instruments ont contribué à : (1) une meilleure culture de la performance à travers la production de rapports financiers et d'activités de qualité ; (2) l'amélioration des procédures de certains partenaires qui ont revu à la hausse le montant requis (seuil) par les Avis de Non Objection (ANO) ; (3) l'assise d'une bonne base de pérennisation des acquis grâce à une stratégie efficace de gestion des savoirs à travers la production et la diffusion d'outils de gestion de projets ; et (4) accroître le regain d'intérêt de la part des acteurs pour la problématique de mise en œuvre des Projets et Programmes grâce à des activités aussi pertinentes que novatrices telles que la publication annuelle du RARE et l'institution du Prix ALPHA de la meilleure équipe de Projet ou Programme. Le nombre de projets et programme relativement faible par rapport au portefeuille de projets publics constitue la principale limite de cette expérience.

#### **b) Le dispositif de SE de l'UCSPE**

Le plan de SE du DPES de l'UCSPE est une autre expérience mise en place au plan national d'un dispositif de SE des programmes de lutte contre la pauvreté au départ, des OMD par la suite et enfin du Document de Politique Economique et Sociale du pays (DPES). La nouvelle démarche de SE du DPES repose sur trois fondements conceptuels : l'évaluation formative, l'évaluation pronostique et l'évaluation sommative ou finale. L'application de ces trois fondements distingue deux dimensions pour l'appréciation des performances obtenues dans chaque sous-secteur ou domaine : la dimension institutionnelle, administrative ou systémique et la dimension de l'impact populationnel.

Pour les besoins d'un meilleur suivi de la politique économique et sociale, le dispositif de SE mis en place a été articulé autour de 3 composantes : (1) un dispositif institutionnel ; (2) les acteurs intervenant dans le dispositif ; (3) les indicateurs de suivi.

Pour le **dispositif institutionnel**, deux niveaux de pilotage sont définis avec leurs composantes:

- **Au niveau politique**, il a été créé :
  - Un Conseil Présidentiel d'évaluation qui se réunit une fois tous les deux ans ;
  - un Conseil national de suivi et d'orientation du DPES présidé par le Premier Ministre ;
  - une Commission parlementaire de suivi du DPES (Sénat et Assemblée nationale) et le Conseil Economique et Social (CES) ;
  - le Ministre de l'Economie et des Finances (rédaction des rapports d'avancement)
- **Au niveau opérationnel**, il a été constitué :
  - des Comités ministériels de suivi-évaluation du DPES ;
  - des Comités régionaux de suivi-évaluation du DPES.

L'UCSPE, est chargée de l'animation et de la coordination du dispositif global de suivi-évaluation du DPES.

Au niveau des acteurs, les principaux intervenants sont : les organes de pilotage, les acteurs étatiques, les collectivités locales, la société civile, le secteur privé, le Parlement et les partenaires techniques et financiers. Il est retenu une démarche participative d'évaluation qui implique aussi bien les organes de pilotage que les acteurs.

**Au niveau des indicateurs** de suivi et d'évaluation, une liste restreinte a été constituée. Ces indicateurs donnent une vue d'ensemble sur les progrès réalisés et leur impact sur les conditions de vie des populations. Il est relié au dispositif de pilotage par un système d'information structuré et cohérent. A chacun des trois niveaux institutionnels cités ci-dessus s'attache un système d'information spécifique. Le système d'information du DPES est constitué d'un tableau de bord d'indicateurs, dénommé liste restreinte d'indicateurs, qui renseigne sur l'état d'avancement de l'exécution des actions prioritaires.

Ainsi, il est prévu que ce système d'information sera animé par deux comités techniques :

- Un Comité de suivi des indicateurs, créé au sein du Comité Technique des Programmes Statistiques (CTPS) ;
- Un Comité de suivi du Plan d'Actions Prioritaires (l'UCSPE, la DGF, la DGCPT, la DPEE, l'APIX et la DCEF).

Le système de communication est articulé autour de la diffusion de l'information relative à l'état d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie. Ce système devra ainsi être entretenu par une très large diffusion des résultats auprès de tous les acteurs impliqués pour juger de la qualité de la mise en œuvre de la Stratégie. Les limites de ce dispositif portent sur deux aspects : (1) l'emphase sur les secteurs et la prise en compte des questions transversales ; (2) les difficultés rencontrées dans son fonctionnement.

### **c) L'expérience du contrôle citoyen pour développer la culture d'évaluation au sein des populations**

Au niveau des OSC, les initiatives prises sont individuelles. La Plateforme des Acteurs Non Etatiques (PANE), le Forum Civil, le CONGAD, l'IED, ENDA et d'autres organisations ont développé des stratégies et des méthodes d'évaluation particulières. Par exemple, la PANE a initié des ateliers d'évaluation, d'échange et de capitalisation des performances des portefeuilles des projets et programmes qu'elle abrite. Le CONGAD, l'IED, le Forum Civil ont initié des actions visant à susciter la demande d'évaluation au niveau des populations à la base. Un exemple réussi constitue le contrôle citoyen.

Le Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) est l'ensemble des actions, mécanismes, processus mis en place par les citoyens en vue de contrôler l'action publique ou à obliger les structures chargées de sa mise en œuvre à rendre compte. L'un des principaux outils du contrôle citoyen est le budget participatif dont les étapes d'élaboration sont décrites ci-dessous.

Le budget participatif ou participation des citoyens à l'analyse des politiques et budgets, comporte sept étapes qui sont :

**Etape1** : Préparation. Il s'agit d'informer les parties prenantes des différents enjeux et de définir les approches et méthodes à utiliser.

**Etape 2 :** Analyse des besoins. Des forums villageois sont organisés pour permettre à chaque village de la communauté rurale d'analyser ses contraintes et de définir des actions et des priorités.

**Etape 3 :** Définition des priorités. Forum organisé entre les différents délégués des villages afin de synthétiser les principales contraintes, priorités et actions découlant des forums villageois.

**Etape 4 :** définition des objectifs de développement local. Des forums sont organisés entre les délégués des villages et les conseillers locaux afin de discuter de l'ensemble d'actions prioritaires proposées devant figurer au document budgétaire de la communauté.

**Etape 5 :** Rédaction du budget provisoire. Les conseillers préparent un budget provisoire sur la base de l'ensemble d'actions prioritaires partagées par les délégués des villages et les conseillers.

**Etape 6 :** Vote et approbation du budget. Des réunions sont organisées entre conseillers pour adopter par vote le budget avant que l'organe exécutif du conseil le soumette à l'approbation du sous préfet.

**Etape 7 :** Suivi budgétaire. Le comité de suivi composé de délégués de villages, choisis de façon inclusive est chargé du suivi avec des outils à développer et partager par tous les acteurs. A cet effet, des séances de compte rendu budgétaire à mi-parcours sont organisées.

**Etape 8 :** compte rendu final sur l'exécution budgétaire. Il s'agit de rendre compte de l'état d'exécution budgétaire dans un souci de transparence et de redevabilité, en comparant les prévisions aux réalisations, en dégagant les écarts et leurs causes et en situant les responsabilités. Les enseignements tirés de l'expérience permettent de mieux maîtriser le prochain cycle budgétaire.

Même si ces pratiques participent au développement de la culture et demande d'évaluation au niveau des populations à la base leur portée demeure faible car elles ne sont généralisées.

Les trois expériences présentées ci-dessus peuvent constituer, malgré leurs limites, un socle pour la mise d'un dispositif de SE performant pour le Sénégal.

### **2.5.2. Principales structures disposant de capacités en SE**

La liste des principales structures qui disposent de certaines capacités en SE, leurs domaines d'intervention ainsi que les rapports qu'elles produisent, sont mentionnés dans l'encadré 7 ci-dessous :

**Encadré 7**

**Modèle de rapport sur les capacités actuelle en S & E dans le Pays**

Composante SE	Elaboration de la capacité en SE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système national de SE</li> </ul>	<p><i>Il n'existe pas de système national de SE dans le pays.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unité centrale de SE</li> </ul>	<p><i>Il n'existe pas également d'unité centrale coordonnant toutes les activités de S E dans le pays. Le SE est exercé à plusieurs niveaux : du MEF, DREAT pour les programmes de bonne gouvernance, et Ministères techniques</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE dans des secteurs spécifiques</li> </ul>	<p><i>Au niveau du MEF, le SE est assuré par trois structures : la CAP, l'UCSPE et la DPN.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>La CAP assure le S E pour un certain nombre de projets sous exécution national (NEX). Elle a été créée en 2006 et est financée par l'Etat et les bailleurs de fonds(PNUD). Elle effectue surtout pour chaque projet de son portefeuille une évaluation ex ante, à mi parcours, finale et l'évaluation des performances. Les données de S E sont utilisées pour la reddition des comptes, la redevabilité, pour l'amélioration des performances des projets et pour prendre les bonnes décisions ;</i></li> <li>✓ <i>L'UCSPE assure le SE des programmes de lutte contre la pauvreté. Elle a été créée en 2001. Elle est financée par les bailleurs de fonds et l'Etat. Elle effectue trois types d'évaluation : l'évaluation formative en cours d'exécution, l'évaluation pronostique et l'évaluation sommative ou finale. Les résultats de l'évaluation sont utilisés pour la reddition des comptes, la redevabilité l'amélioration des performances et l'élaboration de futurs programmes ;</i></li> <li>✓ <i>La DPN prépare le PODES et assure le suivi de sa mise en œuvre au niveau national, régional et sectoriel.Elle évalue les résultats et dresse le bilan. Elle a été en 2008. Elle est pratiquement financée par l'Etat. Elle est chargée de l'évaluation ex ante, de l'évaluation ex post et d'impact des projets. Ces deux dernières évaluations sont effectuées de façon marginale. Les résultats de l'évaluation sont utilisées pour améliorer la conception des projets et programmes avant leur inscription au PTIP.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S E au niveau des ministères techniques</li> </ul>	<p><i>Le S E est pris en charge par les structures de planification, de coordination et de suivi des ministères techniques.</i></p> <p><i>Actuellement sur les 24 ministères existant, un seul ne dispose pas d'une unité de cellule de S E. Parmi ces ministères seuls certains disposent de système de S E fonctionnel. Il s'agit des Ministères de l'éducation nationale, de l'Agriculture, de l'Environnement, de la Santé, de l'Hydraulique et de la Justice.</i></p> <p><i>Les types d'évaluation effectuées sont : l'évaluation ex ante, l'évaluation formative ou en cours, l'évaluation sommative ou finale.</i></p>

	<p><i>Les résultats de ces évaluations sont utilisés pour la reddition des comptes, la redevabilité, l'amélioration des performances des projets et programmes et l'amélioration de la conception des futurs projets et programmes.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE dirigé par des donateurs</li> </ul>	<p><i>Les principaux donateurs impliqués dans le S E sont : la Banque Mondiale, le PNUD, l'UNICEF, UNFPA, la BAD, la Coopération technique Belge, ACDI, le FIDA, l'UE, etc.</i></p> <p><i>Les types d'appui apportés sont : l'appui institutionnel sous forme de renforcement des capacités en S E, d'équipement de structure de S E, Appui opérationnel, notamment la collecte, le suivi, l'analyse des données et la production des rapports.</i></p> <p><i>Il existe un groupe de coordination des bailleurs de fonds intitulé Comité de Concertation des Partenaires Techniques et Financiers(CCPTF). ce sont : L'Allemagne, le BAD, la Banque Mondiale, le Canada, la Délégation de l'UE, l'Espagne, la France, l'Italie, le Japon, le PNUD , l' UNFPA, l'USAID. Les informations concernant le comité de coordination sont disponibles au Site web ci-après : <a href="http://www.ptfsenegal.org/membres.htm">http://www.ptfsenegal.org/membres.htm</a></i></p> <p><i>Actuellement, le secrétariat de la coordination des PTF est assuré par la JICA.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur les progrès dans le DPES (ex DSRP)</li> </ul>	<p><i>Pour le DSRP, la coordination et le suivi sont assurés par l'UCSPE. Cette structure est appuyée par l'ANSD pour l'élaboration, la collecte, l'analyse et l'interprétation des indicateurs. L'ANSD coordonne également la production des rapports sur le DPES. D'une façon générale, la qualité des informations produites par le S E est jugée assez bonne dans le cadre du DSRP, même si des faiblesses demeurent.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur les progrès dans les OMD</li> </ul>	<p><i>Pour les OMD la coordination était assurée, avant, par la DPN. Mais actuellement elle est effectuée par l'UCSPE de la DCEF au sein du MEF. L'ANSD assure la coordination de la production du rapport sur les OMD.</i></p> <p><i>La qualité des informations est jugée pas assez bonne pour les raisons suivantes : (1) Les procédures de collecte des données ne sont pas harmonisées, ce qui pose un problème de fiabilité ; (2) Les indicateurs choisis sont difficiles à renseigner ; (3) Les moyens pour assurer un bon SE ne sont pas disponibles ; (4) la tenue des réunions des différents organes sectoriels ou régionaux de pilotage n'est pas systématique ; (5) les difficultés sont rencontrées dans le renseignement de tous les indicateurs de la liste restreinte ; (6) les objectifs prioritaires dans la programmation budgétaire ne sont pas pris en compte intégralement.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de performance au vu des plans/objectifs</li> </ul>	<p><i>Généralement quatre rapports sont élaborés pour rendre compte de l'atteinte des objectifs du développement. Il s'agit du rapport de</i></p>

nationaux de développement	<p><i>performance du DPES, des OMD, du PODES et des rapports de stratégie de croissance accélérée. Les deux premiers rapports (DPES, OMD) sont produits sous la supervision de l'UCSPE. Le rapport du PODES est réalisé sous la supervision de la DPN. Mais compte tenu du fait que le PODES depuis 2000 n'est pas adopté, aucun rapport le concernant n'a été produit. Le rapport sur la stratégie de croissance accélérée est élaboré sous la supervision du secrétariat permanent de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA). Le Premier Ministre assure la présidence de la commission d'orientation et de suivi et le MEF la coordination technique.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres capacités en S &amp; E</li> </ul>	<p><i>Au niveau du secteur privé il existe un certain nombre de cabinets d'études, d'écoles et d'universités qui réalisent des missions d'évaluation pour le compte des organisations privées, du secteur public ou d'ONG. Exemple : MGP Afrique, le CESAG, l'ENEA, l' ENA, le CREA, le CRES, etc.</i></p> <p><i>Il existe également des capacités en SE au sein des ONG et OSC, telles que le CONGAD, le Forum Civil, la Plateforme des Acteurs non Etatiques, l'IED, SENEVAL, ENDA... Elles interviennent dans la formation en SE, l'évaluation et le SE des projets qu'elles supervisent, l'évaluation des politiques publiques, le plaidoyer pour la promotion de la culture de l'évaluation, notamment, à travers le contrôle citoyen et parlementaire.</i></p> <p><i>les écoles et Universités agissent à trois niveaux : (1) Mission d'évaluation : l'évaluation ex ante, à mi parcours, terminale et d'impact des projets et programmes.</i></p> <p><i>(2) formation : l'organisation de séminaire en S E et la dispense de modules en S E dans le cadre des programmes de formation dite diplômante. (3) la recherche appliquée en S E.</i></p>

## 2.6 Les arrangements institutionnels pour appuyer le SE

### 2.6.1. Cadre juridique, institutionnel et organisationnel du dispositif de SE au Sénégal

Dans cette partie, nous présentons l'état actuel du système de SE du Sénégal à partir d'abord de son cadre juridique et ensuite de son cadre organisationnel et institutionnel.

Au Sénégal le point de repère du dispositif légal pour impulser le Suivi – Evaluation est la loi fondamentale (la Constitution de 2001) qui dans son préambule affirme l'attachement à « **La transparence dans la conduite et la gestion des affaires publiques ainsi qu'au principe de bonne gouvernance<sup>1</sup>** ».

En effet, la Constitution dans son article 6 a doté la république de 4 institutions à pouvoir

<sup>1</sup> Voir le rapport final de l'étude de cas sur le système de SE du Sénégal, par Boubacar Aw, enseignant Chercheur au CESAG

exécutif, législatif, judiciaire et consultatif.

**Le pouvoir exécutif** est représenté par le Président de la République et son Gouvernement. Il définit et met en œuvre les plans, les programmes et politiques publiques ;

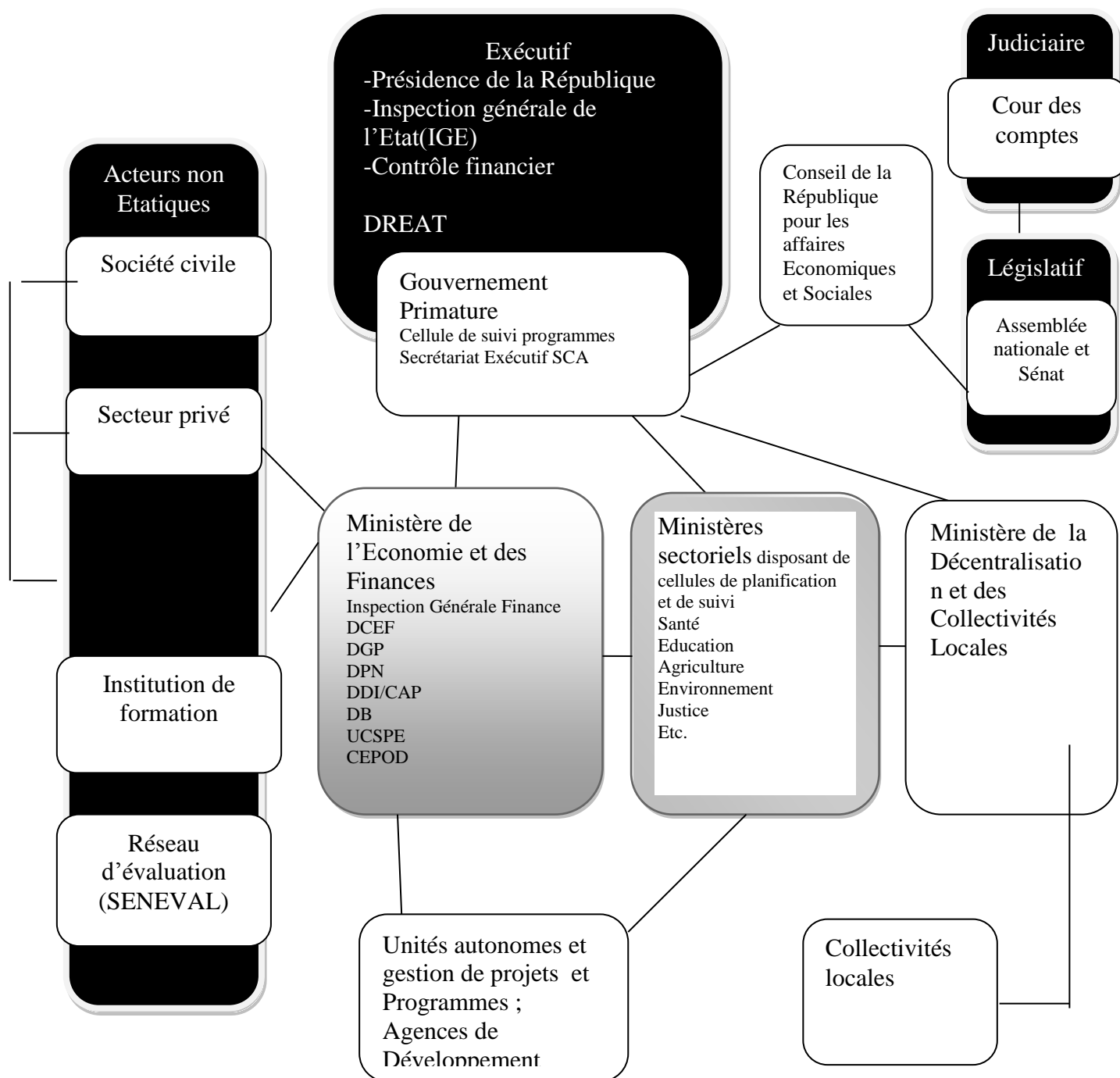
**Le pouvoir législatif** est représenté par le Parlement. Il est constitué de deux assemblées, notamment, l'Assemblée Nationale et le Sénat. Il vote les lois plans, les lois programmes et les lois de finances et dispose de tous les pouvoirs pour suivre, contrôler et évaluer l'action de l'exécutif ;

**Le pouvoir consultatif** est représenté par le Conseil économique et social. Il est saisi pour donner un avis sur les projets de lois Plans et Programmes et statue annuellement sur la situation sociale, économique et financière du pays ;

**Le pouvoir judiciaire** est représenté par le Conseil constitutionnel, la Cour suprême, la Cour des Comptes, les Cours et Tribunaux. La Cour des Comptes, par exemple, contrôle, a posteriori, l'exécution de la loi de finances en vue du bon emploi des fonds et valeurs gérés par l'Etat, les Collectivités locales et les Etablissements Publics.

Le dispositif institutionnel d'évaluation comprend l'ensemble des acteurs et institutions qui réalisent, encadrent et/ ou suscitent la pratique évaluative. Il comprend les entités du pouvoir exécutif, législatif et réglementaire. Il est représenté par le schéma ci-dessous.

**Figure4-Schéma du dispositif Institutionnel de la fonction Suivi-Evaluation**  
*Source : rapport sur les capacités évaluatives au Sénégal adapté par l'auteur*



Comme le montre le schéma ci-dessus, la fonction de Suivi-Evaluation dans le dispositif institutionnel au Sénégal est portée par un nombre limité d'institutions. En examinant le fonctionnement et le rôle effectif des différentes instances, il apparaît que le dispositif est

représenté au niveau de l'Etat principalement par la Cour des Comptes, le Parlement, le Conseil Economique et Social et le Ministère de l'Economie et des Finances.

Les principales institutions qui interviennent dans le dispositif institutionnel sont décrites ci-dessous.

### **1) Assemblée Nationale**

Elle a la responsabilité de voter les différentes lois, notamment, les lois-Plan, les lois-Programme, les lois de finances et les lois de règlement. Elle peut poser au Premier Ministre et aux autres membres du Gouvernement qui sont tenus d'y répondre, des questions écrites et des questions orales avec ou sans débat.

Elle peut également effectuer une évaluation ex ante, une évaluation en cours et une évaluation ex post du PODES, du PTIP et du BCI.

### **2) Le Conseil Economique et Social (CES)**

Il est consulté par le Président de la République, le Gouvernement, l'Assemblée nationale et le Sénat. Il peut aussi, de sa propre initiative, émettre un avis sur l'ensemble des questions d'ordre économique, social et culturel intéressant les différents secteurs d'activités de la Nation. Il dispose de réelles opportunités et atouts institutionnels pour occuper une place charnière dans le dispositif national d'évaluation.

### **3) La Cour des Comptes:**

Relevant du pouvoir judiciaire, les contrôles a posteriori dévolus à la Cour des comptes visent à : (1) déceler toute irrégularité ou infraction par rapport aux normes juridiques et de gestion en vigueur de manière à permettre, dans chaque cas, de prendre les corrections nécessaires, d'engager la responsabilité des personnes en cause, d'obtenir réparation ou de décider des mesures propres à éviter pour l'avenir la répétition de tels actes ; (2) favoriser l'utilisation régulière et efficiente des ressources et à promouvoir l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gestion des Finances publiques. La Cour apprécie la réalisation des objectifs assignés (efficacité), l'adéquation des moyens utilisés (efficience), les coûts des biens et services produits (économie), les prix pratiqués et les résultats financiers ». Ainsi, la Cour des Comptes a placé le renforcement de ses compétences en matière d'évaluation de l'action publique au cœur de son plan stratégique de développement.

### **4) La Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT)**

Elle joue le rôle de structure leader du processus de planification et de suivi évaluation au sein de l'Administration. On note également la présence de la DREAT au sein de la Présidence de la République. En tant que conseiller du Président de la République, la DREAT participe au SE des politiques publiques et est chargée de développer dans l'Administration, la culture de responsabilité, de performance, de qualité de service public, de bonne gestion et de transparence. Elle est chargée également de l'élaboration et de la mise en œuvre des

réformes de l'Administration pour y instaurer les principes de la bonne gouvernance. Elle peut également jouer le rôle de réformateur du SE au niveau national.

Par ailleurs, vu son intérêt dans le domaine du Suivi-Evaluation, son rôle de réformateur, et son ancrage institutionnel à la Présidence de la République, la DREAT est tout naturellement la structure qui peut porter le plaidoyer pour l'implantation d'une culture d'évaluation au sein de l'Administration sénégalaise et poursuivre la réflexion pour la mise en place d'un système de SE performant des politiques publiques, des programmes et projets.

## **5) Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) : le Ministère leader en SE**

La Fonction de Planification et de Suivi-Evaluation est principalement portée par le Ministère de l'Economie et des Finances, dont la structure organisationnelle prévoit plusieurs organes concernés par un aspect de la fonction Suivi-Evaluation-Contrôle (SEC).

Les missions des principales structures<sup>1</sup> qui sont impliquées dans le Suivi-Evaluation-Contrôle sont décrites ci-dessous.

## **6) La Direction de la Planification Nationale : le leader du SE au MEF**

En effet, le décret N° 2008 – 642 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances à son paragraphe 4 crée la Direction de la Planification Nationale en lui donnant comme mission l'élaboration et la coordination de la politique économique et sociale à moyen terme du pays. Il définit également ses principales missions qui sont :

- d'élaborer et de coordonner à moyen terme la politique économique et sociale du pays. A cet effet, elle est chargée d'élaborer le Plan D'Orientation à Moyen Terme du Développement Economique et Social (PODES) ;
- de préparer les décisions relatives à la préparation et à l'exécution du Plan ainsi que les documents techniques y afférents ;
- de préparer les perspectives des politiques sectorielles et de procéder à leur évaluation ex post ;
- De veiller à l'adéquation des politiques sectorielles avec les stratégies définies ;
- D'appuyer les départements ministériels dans l'élaboration des politiques sectorielles ;
- De procéder à l'évaluation ex ante et ex post des projets et programmes de développement ;
- D'assurer en relation avec les services compétents des Ministères Techniques la coordination de la planification nationale, régionale et locale.
- D'assurer, comme tâches annexes, le suivi des activités des Ministères Techniques, les travaux de l'ANSD, de la DPPE, de la DAT, du CEPOD, de la Composante Economique du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) et du Comité National du Crédit.

---

<sup>1</sup> Les détails concernant les missions de l'ensemble des structures impliquées dans SE sont présentées dans l'annexe 7

Elle prépare le Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES), assure le suivi de sa mise en œuvre aux niveaux national, régional et sectoriel, évalue ses résultats et dresse son bilan. Elle procède à l'évaluation ex ante, ex post et d'impact des projets et programmes de développement.

#### **7) L'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique économique (UCSPE)**

Cette unité de la DCEF intervient également dans le processus de SE. Elle a pour mission la mise en œuvre, l'accompagnement, la réalisation et le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté au Sénégal. La circulaire d'octobre 2009 du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, a élargi la mission de l'UCSPE pour tenir compte de l'avènement et de l'approfondissement des politiques sectorielles nationales et des nouveaux enjeux liés au financement du développement. Elle coordonne ainsi l'élaboration et le suivi du DPES qui constitue le document de référence de la politique économique et sociale du pays.

Il est organisé en 3 divisions : (1) Division du Suivi de la Croissance Economique ; (2) Division des Politiques Sociales ; (3) Division de la Bonne Gouvernance et Décentralisation.

#### **8) La Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF)**

Elle Effectue le suivi de l'exécution physique et financière des projets et programmes d'investissements et établit le bilan annuel d'exécution des investissements publics. Elle assure la responsabilité de la mise en œuvre de la base de données informatiques sur la sélection, la programmation, la budgétisation et le suivi des projets en relation avec la Direction de la Planification Nationale, la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI), la Direction du Budget et les Ministères techniques.

#### **9) La cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)**

La CAP, à travers la modalité d'Exécution Nationale (NEX), appui à la mise en place et à l'opérationnalisation de dispositifs de Suivi-Evaluation-Contrôle (SEC) et de coordination des exercices annuels d'audits. Elle procède également au renforcement des capacités en matière de SEC par la conception et la vulgarisation d'outils et de documents dans le domaine.

#### **10) Autres ministères sectoriels prenant en charge la fonction de SE**

D'autres Ministères disposant de structure de planification et de suivi – Evaluation prennent en charge en leur sein la fonction de suivi-évaluation-contrôle. Le décret n° 2012-543 du 24 mai 2012, portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères précise les structures de planification et de suivi créées au sein des Ministères.

Nous présentons à titre d'exemple les missions et attributions de la Direction de l'Analyse, de la Prévision et de la Statistique (DAPS) du Ministère de l'agriculture. D'autres structures<sup>1</sup> sont présentées en annexe.

La DAPS a été créée en 2002 dans le cadre de la politique de restructuration du Ministère de l'Agriculture conformément aux orientations de la Lettre de Politique de Développement Institutionnel (LPDI) du Ministère. L'arrêté 15.03.2000 N° 003304 relatif à son organisation assigne à la DAPS en relation avec les autres directions les fonctions : (1) d'analyse, de préparation, de suivi-évaluation et de contrôle des politiques, programmes, projets et actions de développement ; (2) de collecte, de centralisation, de traitement et de diffusion des informations et statistiques agricoles.

A cet effet, elle a pour missions :

- l'élaboration des propositions de politique, de planification et de stratégies de développement agricole ;
- le suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation des résultats des politiques, plans et stratégies de développement agricole ;
- la préparation et la recherche de financement des programmes, projets et actions de développement agricole ;
- le suivi de l'exécution et de l'évaluation des programmes, projets et actions de développement agricole ;
- la représentation du Ministère de l'Agriculture dans ses relations avec les structures intervenant dans le financement du développement agricole ;
- la collecte, la centralisation, l'analyse, le traitement et la diffusion des statistiques agricoles ;
- la planification des ressources humaines du Ministère.

La DAPS collabore avec l'ANSD dans le cadre du système national de statistique et sollicite son assistance technique dans le choix des unités statistiques et des méthodologies d'enquêtes.

L'examen des missions des structures de planification et de suivi cités ci-dessus montre qu'elles jouent un rôle prépondérant dans le dispositif institutionnel du SE dans le Pays. Malheureusement, ces structures ne constituent pas une masse critique si bien que leur impact au niveau national reste limité.

Une étude récente portant sur le renforcement des capacités des structures de planification et de suivi-évaluation des ministères techniques commanditée par (DPN/PRECABG-septembre 2010) a permis de caractériser ces structures et de définir leurs besoins en renforcement des capacités.

Elle a ainsi défini 4 groupes de structure qu'elle a classés comme suit :

**Le 1<sup>er</sup> groupe** : est constitué de structures bénéficiant au moins de l'appui d'un partenaire financier, par exemple, le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de la Santé et de

---

<sup>1</sup> Voir en annexe la description des missions des structures de planification et de suivi des Ministères de la Santé, de l'Education et de l'Environnement.

la Prévention, le Ministère de l'Environnement, le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'Hydraulique. Relativement aux autres, Elles apparaissent très structurées, bien outillées, dotées en moyens, et dynamiques dans leurs activités et relations. Toutefois, elles comportent des insuffisances, eu égard à leurs missions.

**Le 2<sup>ème</sup> groupe** : est constitué de structures peu dotées et peu fonctionnelles. Leur manque de fonctionnalité trouve son origine dans les difficultés structurelles des secteurs, plus particulièrement en ce qui concerne le secteur de la pêche. Les moyens humains sont très limités en termes d'effectifs et/ou de compétences. Ils ne fonctionnent qu'avec les moyens de l'Etat, ce qui limite grandement leurs possibilités d'action. Mais leur mérite est que la quasi totalité de leurs interventions sont tournées vers les activités régaliennes.

**Le 3<sup>ème</sup> groupe** : est constitué de structures pratiquement en léthargie malgré leur création officielle. La plupart de ces structures sont en cours d'installation et les documents de base en voie d'élaboration. Elles ne disposent pas de moyens humains suffisants et les équipes doivent même être constituées.

**Le 4<sup>ème</sup> groupe** : est constitué de structures ne disposant pas d'unité de planification et de suivi évaluation. Actuellement, seul le Ministère des Forces Armées ne dispose pas de structure de planification.

L'étude s'est également prononcée sur les moyens humains, matériels et financiers dont disposent ces structures. Ainsi :

**En termes de Moyens humains**, elle a indiqué : l'Insuffisance des effectifs de certaines structures ; les Profils souvent non adaptés aux exigences du travail ; le Manque notoire de certains profils importants pour le type de mission et tâches ; les Conditions de rémunération des agents pas toujours motivantes avec pour conséquences beaucoup de mobilité et de départs vers d'autres structures publiques, privées ou des organismes.

**En termes de Moyens matériels**, elle a souligné : l'insuffisance et l'exigüité ; l'insuffisance ou le manque de matériel informatique (ordinateurs portables) ou encore leur obsolescence (ordinateurs PC) ; l'Inexistence de logiciels spécifiques appropriés pour certaines tâches ; l'Insuffisance ou l'inexistence du matériel de collecte et d'archivage de l'information ; Très peu de moyens logistiques/transport surtout pour les missions de terrain.

En termes de Moyens financiers, elle a fait remarquer que les structures n'ont en général pas de ressources propres au niveau public, ce qui affecte leur stabilité et leur pérennité ; qu'elles bénéficient rarement de ressources budgétaires mais disposent surtout de ressources des projets et programmes, provenant de partenaires et bailleurs, ceci dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale

## **11) Institutions chargées de la fonction de contrôle financier et d'audit en rapport avec le Suivi-Evaluation**

Les entités impliquées dans le financement, l'audit et le contrôle sont relativement nombreuses confirmant le diagnostic sur la prédominance de la fonction contrôle sur la fonction Suivi-Evaluation. Elles sont réparties dans les pouvoirs exécutifs, judiciaires et

législatifs. Outre la Cour des Comptes et l'Assemblée Nationale dont les missions ont été décrites plus haut, elles regroupent l'Inspection générale des finances, la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF), la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI), le Contrôle Financier et l'Inspection Générale d'Etat. Leurs rôles et missions sont décrits à l'annexe 7.

## **12) Les acteurs non étatiques**

Ils regroupent la société civile, le secteur privé et les partenaires au développement. Ils représentent une tribune à travers laquelle, le pouvoir de veille, de plaidoyer et de lobbying s'exerce pour influencer les choix stratégiques et les décisions politiques. En effet dans la stratégie actuelle de tous les partenaires au développement, l'implication de la société civile et du secteur privé dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques, des projets et programmes est devenue un facteur important pour la transparence et la bonne gouvernance.

De nombreuses organisations de la société civile bénéficient de financements externes mis à leur disposition par des ONG du Nord, des bailleurs bilatéraux et multilatéraux et d'autres organisations internationales. Sous la pression de l'opinion publique, ces donateurs deviennent plus exigeants pour l'obtention des preuves d'efficacité et d'utilisation des ressources, ce qui se traduit par une demande en évaluation (comme moyen de vérification). Au Sénégal l'Union Européenne appuie les organisations regroupées au sein de la plateforme des acteurs non étatiques pour le suivi de l'accord de Cotonou.

## **13) L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)**

C'est la principale structure dans le pays qui fournit des données pour appuyer le SE des projets et des programmes. C'est une structure administrative créée par la loi N° 2004-21 du 21 juillet 2004 portant organisation des activités statistiques. Elle est organisée par le décret N° 2005-436 du 23 Mai 2005. Elle est chargée d'assurer la coordination technique des activités du système statistique national et de réaliser elle-même les activités de production et de diffusion des données statistiques pour les besoins du Gouvernement, des administrations publiques, du secteur privé, des partenaires au développement et du public. Pour créer les conditions harmonieuses et fiables de la collecte des données, l'ANSD s'appuie sur le Système National de Statistique dont la principale mission est de répondre de manière fiable, rapide et la plus fine possible, aux besoins en statistiques officielles des divers utilisateurs et aux engagements du Sénégal (OMD, DSRP).

L'ANSD joue un rôle prépondérant dans le suivi et l'évaluation des politiques, à travers la réalisation d'enquêtes socioéconomiques périodiques destinées à fournir des éléments d'évaluation de ces politiques. Il s'agit notamment des enquêtes de suivi des conditions de vie des ménages et de la pauvreté, des enquêtes démographiques et de santé couplées avec les enquêtes par grappes à indicateurs multiples, communément appelées MICS (en anglais Multiple Cluster Indicators Surveys). L'ANSD produit également les comptes nationaux

(trimestriels, annuels) qui constituent un instrument d'évaluation de l'impact de la politique à travers l'évolution des agrégats macroéconomiques.

En plus de l'ANSD, d'autres systèmes d'information pour la collecte des données de Suivi-Evaluation existent dans un certain nombre d'entités intervenants dans le dispositif de Suivi-Evaluation. A titre d'exemple on peut citer le SISO du ministère de l'Environnement, le Système d'information de Suivi du PRN, le Système d'Information de Suivi du PNDL, le dispositif et les indicateurs de Suivi de la pauvreté, le dispositif et les indicateurs de Suivi de la SCA, la plateforme de Gestion des Flux d'aide Extérieurs (PGE) de la DCEF.

D'après les enquêtes, l'ANSD dispose de ressources humaines de qualité et des moyens financiers suffisants pour accomplir sa mission.

## **2.6.2 Fonctionnement du cadre juridique, institutionnel et organisationnel du dispositif de SE au Sénégal**

Le dispositif de SE décrit ci-dessus rencontre dans son fonctionnement un certain nombre de difficultés aux plans institutionnel et organisationnel, ainsi que dans les domaines de la planification et de la qualité des données. Ces dysfonctionnements sont indiqués ci-dessous.

Au plan institutionnel les dysfonctionnements portent sur :

- l'absence d'instance transversale officiellement chargée d'encadrer et de susciter la pratique du Suivi-Evaluation au sein de l'Etat par la définition des normes et standards, de stratégie et de politique nationale de Suivi-Evaluation. En effet Il n'existe pas de structure d'évaluation, qu'elle soit indépendante ou pas, chargée d'encadrer, de susciter ou de réaliser des actions initiées dans le cadre de l'appréciation globale des politiques publiques mises en œuvre ;
- l'inexistence de dispositif institutionnel au niveau des structures décentralisées, même si la Cour des Comptes a une compétence sur l'ensemble des collectivités locales qu'elle exerce dans une certaine mesure ;
- La non-représentation des collectivités locales et des services déconcentrés dans le dispositif institutionnel d'évaluation. La fonction d'évaluation est quasi-absente au niveau décentralisé, au moins, en ce qui concerne l'Etat ;
- le faible ancrage de la fonction SE au sein des Ministères. En fait, à l'exception du Ministère de l'Education (DPRE), du Ministère de L'Environnement et de la Protection de la nature (CEPS), du Ministère de l'agriculture (DAPS), du Ministère de la Santé et de la Prévention (CAS-PNDS), du Ministère de la Justice (CEDAF) ; le dispositif institutionnel fonctionnel de Suivi-Evaluation est faible pour les autres Ministères sectoriels ;
- La faible intégration des dispositifs législatifs et réglementaires relatifs au Suivi-Evaluation dans les textes qui régissent le fonctionnement des instances identifiées, avec comme corollaire une pratique évaluative encore timide ;
- Une faible institutionnalisation de la fonction d'évaluation au sein de l'Administration publique, qui se reflète, entre autres, par la quasi-absence d'instances avec un mandat

évaluatif clair, des relations entre acteurs institutionnels faiblement développées et une prédominance de la fonction de contrôle interne et externe.

Au plan organisationnel, ils portent sur :

- Le manque de positionnement de la DPN comme structure centrale de coordination, de planification et de gestion du développement aussi bien à l'intérieur de son propre Ministère (MEF), par rapport aux autres Directions que dans ses relations avec les Ministères sectoriels ;
- le manque d'harmonisation des différents documents de planification, notamment, entre le DPES et le PODES. Le PODES qui est une loi n'est pas adopté tandis que le DPES qui n'en est pas une est actuellement le document de référence en matière de politique économique et sociale. Par ailleurs, avec la circulaire d'octobre 2009 du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, la mission de l'UCSPE s'est élargie avec l'avènement et l'approfondissement des politiques sectorielles nationales et les nouveaux enjeux liés au financement du développement. On assiste donc avec cet élargissement de missions à des chevauchements d'activités contenues dans le DPES et PODES.
- La non transmission directe des dossiers de projets à la DPN par les promoteurs (les ministères techniques et autres acteurs : collectivités locales, agences, sociétés parapubliques, etc.). Compte tenu de l'urgence, de la faible capacité de traitement des dossiers de projet par la DPN, de l'inexistence ou de la mauvaise qualité des dossiers de projets et programmes, les promoteurs envoient directement leurs dossiers à la DCEF pour inscription au PTIP sans passer par la DPN ;
- l'insuffisance de Ressources humaines en termes d'effectif et de qualification pour effectuer les évaluations. C'est le cas de la DPN et des structures de planification et de suivi des projets/programmes de la majorité des Ministères publics ;
- la non fonctionnalité du comité de sélection des projets/programmes. De ce fait, des projets/programmes sont proposés et inscrits au PTIP sans suivre le circuit normal.

En termes de planification, ils portent sur :

- l'absence de documents de projets intégrant des objectifs précis pouvant servir de cadre de référence aux plans de SE et aux activités de planification, notamment, en ce qui concerne les projets et programmes sur financement interne ;
- l'absence de PTBA pour les mêmes projets et programmes.
- l'insuffisance d'outils méthodologiques consensuels tels que guides ou canevas d'évaluation et de formulation des projets. A ce sujet, la DPN a élaboré un guide de formulation des projets mais la diffusion et l'appropriation de ce guide par les Ministères techniques restent à faire. Par ailleurs, un consultant a été choisi par la DPN pour la production d'études de cas en analyse coûts-avantages. Ces études de cas ne sont pas encore disponibles ;

- L'insuffisance des moyens financiers et logistiques pour le suivi physique des réalisations sur le terrain, notamment, au niveau de la DCEF. Par conséquent, il est difficile d'établir un lien entre les dépenses réalisées et l'avancement physique des travaux.

En termes de qualité de l'information, ils portent sur :

- le fait que les données fournies par l'ANSD ne sont pas souvent adaptés aux besoins spécifiques des acteurs de S E ;
- le manque de données sectorielles fiables nécessaires pour le suivi évaluation des projets. En effet, toutes les directions techniques des ministères et autres institutions rencontrées ne sont pas au même niveau de qualité dans la production de données fiables. Ces données sectorielles qui sont parfois utilisées par l'ANSD, (Agence Nationale de la Statistique officielle de production de statistiques) comme inputs dans l'élaboration d'indicateurs économiques, de revue de politiques peuvent parfois ne pas refléter la réalité;
- l'inexistence au niveau de la DPN, par exemple, de bases de données économiques et financières pour apprécier la validité des informations contenues dans les études de faisabilité et l'absence de logiciels adéquats pour l'évaluation. Cela plombe toutes ses initiatives pour exercer convenablement ses missions ;
- les difficultés de renseignement de tous les indicateurs de la liste restreinte de suivi ;
- le fait que les réunions de validation des différents organes sectoriels ou régionaux de pilotage ne sont pas tenues de façon systématique.
- L'insuffisance d'harmonisation des procédures de collecte des données, ce qui pose un problème de fiabilité ;
- La difficulté de renseigner les indicateurs choisis ;
- Le manque de moyens pour assurer un bon SE ;
- La non systématisation de la tenue des réunions des différents organes sectoriels ou régionaux de pilotage ;
- les difficultés rencontrées dans le renseignement de tous les indicateurs de la liste restreinte ;
- le fait que les objectifs prioritaires dans la programmation budgétaire ne sont pas pris en compte intégralement.

La liste des principales structures qui interviennent dans le dispositif institutionnel du S E ainsi que leur rôle, sont définis dans l'encadré 8 ci-dessous :

**Encadré 8**

**Modèle de rapport sur les arrangements institutionnels du système national actuel en S & E**

Organisations	Sont-elles (et, si oui, comment) liées au S & E?
<b>Secteur public</b>	
Bureau du Président	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission d'évaluation et de suivi des politiques et des programmes publics Il a été créé récemment une Commission d'évaluation et de suivi des politiques et programmes publics, par décret présidentiel. Toutefois, il faut noter que les attributions de cette commission et sa composition ne sont pas encore formalisées.</li> <li>• DREAT Elle joue le rôle de structure leader du processus de planification et de suivi évaluation au sein du secteur public. Rattachée à la Présidence de la République et Conseiller du Président, la DREAT participe au S E des politiques publiques. Elle est chargée de développer dans l'administration, la culture de responsabilité, de performance, de qualité de service public, de bonne gestion et de transparence. Elle est chargée également de l'élaboration et de la mise en œuvre des réformes de l'administration pour y instaurer les principes de la bonne gouvernance. Elle peut également jouer le rôle de réformateur dans le S E au niveau national.</li> <li>• IGE C'est une institution rattachée à la présidence. Elle est chargée d'effectuer un contrôle d'ordre général qui porte sur la légalité et la régularité des dépenses et des recettes publiques dans la phase de l'exécution, sur l'efficacité et l'opportunité de l'emploi des deniers publics, sur la cohérence et les résultats de l'action administrative, financière et comptable, sur l'organisation et le fonctionnement des services</li> </ul>
Primature	<p>La primature intervient dans le S E à travers deux principaux programmes qu'elle coordonne : le PNDL et la Stratégie de Croissance Accélérée.</p> <p>Le PNDL est supervisé par un comité de Pilotage qui regroupe l'ensemble des acteurs du développement local et dont la présidence est assurée par le Premier Ministre assisté par le Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales.</p> <p>La stratégie de croissance accélérée est supervisée par un</p>

	secrétariat permanent qui est logé au sein de la primature dont le Premier Ministre assure la présidence.
Agence centrale	Il n'existe pas d'agence centrale coordonnant les activités de la S E dans le pays.
Ministères (MEF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DPN</li> </ul> <p>Elle prépare le Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES), assure le suivi de sa mise en œuvre aux niveaux national, régional et sectoriel, évalue les résultats et dresse le bilan</p> <p>Elle Procède à l'Evaluation ex ante, ex post et d'impact des projets et programmes de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DCEF</li> </ul> <p>Effectue le suivi de l'exécution physique et financière des projets et programmes d'investissements et établit le bilan annuel d'exécution des investissements publics.</p> <p>Assure la responsabilité de la mise en œuvre de la base de données informatiques sur la sélection, la programmation, la budgétisation et le suivi des projets en relation avec la Direction de la Planification Nationale, la Direction de la Dette et de l'Investissement, la Direction du Budget et les ministères techniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAP</li> </ul> <p>la CAP au travers de la modalité Exécution Nationale (NEX), appui à la mise en place et à l'opérationnalisation de dispositifs de S E contrôle et de coordination des exercices annuels d'audits. Elle procède également au renforcement des capacités en matière de SEC par la conception et la vulgarisation d'outils et de documents.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• USCPE</li> </ul> <p>La mission de l'Unité est la mise en œuvre, l'accompagnement, la réalisation et le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté au Sénégal.</p> <p>Elle est organisée en 3 divisions : Suivi de la Croissance Economique, Politiques Sociales et Bonne Gouvernance et Décentralisation.</p> <p>Elle coordonne l'élaboration et le suivi du DPES et des OMD</p>
Autres ministères :	D'autres Ministères disposant de structure de planification et de suivi – Evaluation prennent en charge en leur sein la fonction de suivi-évaluation-contrôle. Il s'agit, notamment, du Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, du Ministère de l'Education Nationale, du Ministère de l'Environnement, du Ministère de l'agriculture, et du Ministère de la justice, Ministère de l'Hydraulique, etc.

	<p>Bien que les pouvoirs publics aient créé des cellules de planification et de suivi dans les ministères, il reste que la majorité d'entre-elles ne sont pas opérationnelles par manque de dotation en ressources humaines et financières.</p>
Assemblée nationale, Sénat	<p>Elle a la responsabilité de voter les différentes lois notamment les lois Plan, les lois Programme, les lois de finances et les lois de règlement. Elle peut poser au Premier Ministre et aux autres membres du Gouvernement qui sont tenus d'y répondre, des questions écrites et des questions orales avec ou sans débat. Elle peut également effectuer une évaluation ex ante, une évaluation en cours et une évaluation ex post du PODES, du PTIP et du BCI.</p>
Bureau national de statistique (ANSD)	<p>Dans le domaine des projets et programmes, elle assure la coordination de l'élaboration des indicateurs de S E, en particulier la collecte, l'analyse et le traitement des données et la production des rapports de performance, notamment, au niveau du DPES et des OMD.</p>
Cour des comptes	<p>Relevant du pouvoir judiciaire, les contrôles a posteriori dévolus à la Cour des comptes visent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• déceler toute irrégularité ou infraction par rapport aux normes juridiques et de gestion en vigueur de manière à permettre, dans chaque cas, de prendre les corrections nécessaires, d'engager la responsabilité des personnes en cause, d'obtenir réparation ou de décider des mesures propres à éviter pour l'avenir la répétition de tels actes ;</li> <li>• favoriser l'utilisation régulière et efficiente des ressources et à promouvoir l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gestion des Finances publiques.</li> </ul> <p>Il apparaît à travers cette description que la cour des comptes effectue surtout des missions de vérification et d'audit alors que rien ne l'empêche de réaliser des évaluations ex post de politiques publiques</p>
Institut de formation du secteur public	<p>Les principales institutions publiques qui interviennent dans le domaine du S E au Sénégal sont :</p> <p>Le CESAG, L'ENA, L'ENEA, certaines institutions spécialisées de l'UCAD et l'UGEA (notamment la Faculté des Sciences Juridiques et Economiques), le CREA.</p> <p>Ces instituts agissent à trois niveaux :</p> <p>(1) Mission d'évaluation : l'évaluation ex ante, à mi parcours, terminale et d'impact des projets et programmes.</p> <p>(2) formation : l'organisation de séminaire en S E et la dispense de modules en S E dans le cadre des programmes de formation dite diplomate.</p> <p>(3) la recherche appliquée en S E.</p>

<b>Autres organisations (non-gouvernementales)</b>	
Association nationale pour l'évaluation (SENEVAL)	SENEVAL. Ses principales interventions sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La promotion de la culture de l'évaluation par l'organisation de séminaires, conférences de haut niveau destinées aux cadres supérieurs de l'administration publique, aux parlementaires, OSC, PTF, les enseignants chercheurs, les consultants, etc. ;</li> <li>• Il y a également le renforcement des capacités des professionnels à travers l'organisation des séminaires pointus portant sur l'évaluation des politiques publiques, l'évaluation d'impact, les normes et les standards de l'évaluation etc.</li> </ul>
Organisations de la Société Civile (OSC)	Les principaux sont : Le CONGAD, le Forum civil, l'IED, la PANE. Elles interviennent dans la formation en S E, l'évaluation et le S E des projets qu'ils supervisent, l'évaluation des politiques publiques, le plaidoyer et la promotion de la culture de l'évaluation notamment à travers le contrôle citoyen et parlementaire.
Organisations du secteur privé	Il s'agit principalement des Cabinets privés de consultation en Analyse et Evaluation de projets. Ils interviennent à deux niveaux : (1) évaluation ex ante, analyse coûts-avantages, évaluation à mi-parcours, finale, ex post et d'impact ; (2) formation dans le cadre de séminaires de courte durée.
Autre institution formation	Il n'y a pas d'autres.
<b>Bailleurs de fonds et organismes internationaux</b>	
Banque mondiale	Elle organise des séminaires de renforcement des capacités en S E et en GAR. Elle appuie des structures de formation en octroyant des bourses aux participants aux séminaires.
Banque Africaine de Développement (BAD)	Elle a mis en place un site Web qui assure la promotion de la culture de l'évaluation. Elle apporte un appui aux associations nationales de S E. L'adresse de leur site Web : <a href="http://www.cop-mfdr-africa.org">www .cop-mfdr-africa.org</a>
FIDA	Financement d'un programme de renforcement des capacités des personnels de projets qu'il finance. Le SE fait partie des thèmes retenus.
ACDI	Dispose de capacité interne d'appui en SE. Elle utilise également des consultants pour l'évaluation des projets qu'elle finance. Elle organise des séminaires SE pour les personnels de son portefeuille de projet.
USAID	Financement des activités portant sur la Gestion Axées sur les Résultats (GAR) à travers des séminaires de formation.

PNUD, UNFPA	<p>le PNUD et l'UNFPA ont pris en charge la mise en place de la CAP. Le PNUD appuie les associations dans les activités de promotion de la culture de l'évaluation, notamment, l'organisation des journées Sénégalaises de l'évaluation par le SENEVAL.</p> <p>Dans le cadre de leur document de stratégie pays 2012-2016, le PNUD a prévu d'appuyer la DREAT dans le cadre du programme de bonne gouvernance, l'ANSD pour la production de statistiques fiables pour le S E des projets et programmes du pays. Il compte également appuyer l'UCSPE pour la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation du DPES<sup>1</sup>.</p>
UNICEF	<p>Elle dispose d'une cellule de S E qui organise des séminaires de formation, réalise des missions d'évaluation pour les projets et programmes de leur portefeuille.</p>

## 2.7 Les attentes pour l'avenir

Au regard des observations recensées sur le dispositif de SE, les idées forces qui se dégagent pour la mise en place d'un SE performant sont indiquées ci-dessous. Il s'agit de :

- 1) Créer une structure nationale, de préférence indépendante, pour la coordination des actions de SE dans le pays. La Commission d'évaluation et de suivi des politiques et programmes publics créée par le nouveau Président de la République pourrait jouer ce rôle.
- 2) Elaborer une politique nationale d'évaluation articulée autour de : (1) l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation ; (2) l'amélioration de la qualité et de l'étendue de la pratique évaluative ; et (3) la promotion de la culture d'évaluation. L'élaboration de cette politique pourrait être prise en charge par cette structure nationale. Quelques actions que pourrait comporter cette politique sont énoncées ci-dessous.
- 3) Elaborer une politique nationale de renforcement des capacités en SE aussi bien des agents du SP que des acteurs des OSC et du secteur privé ;
- 4) Renforcer les moyens humains, matériels et financiers octroyés aux structures de planification et de suivi des ministères techniques et des services décentralisés ;
- 5) Appuyer les actions de promotion de la culture d'évaluation menées par les OSC et les ONG au niveau des populations à la base ;
- 6) Redéfinir et harmoniser les attributions et responsabilités de différentes structures intervenant dans le SE ;
- 7) définir des normes et standards d'évaluation en vue d'améliorer la qualité de l'évaluation et professionnaliser le domaine ;

---

<sup>1</sup> Depuis Novembre 2012 le DPES est remplacé par la stratégie Nationale de Développement Economique et Social (SNDES).

- 8) Accroître le nombre d'évaluations en systématisant et institutionnalisant les pratiques d'évaluation des projets et programmes, notamment, ceux financés sur ressources propres ainsi qu'en élargissant les types d'évaluation (évaluation d'impact, de politique publique, d'effet et ex ante) ;
- 9) Systématiser la diffusion et le partage des résultats des évaluations effectuées ;
- 10) Renforcer les capacités de structures intervenant dans la collecte et l'analyse des données en vue de la production des données de qualité.

## **2.8 Lacunes en capacités**

Les lacunes en capacité évaluatives ont été analysées sous trois aspects : (1) le nombre de cadres du secteur public et d'évaluateurs qualifiés en SE ; (2) le nombre d'évaluations réalisées dans les projets et programmes ; (3) la qualité des données de SE ; et (4) l'utilisation des données de SE.

(1) Par rapport au nombre, on peut affirmer que le secteur public ne dispose pas d'une masse critique de cadres qualifiés capables de prendre en charge avec efficacité et efficiente les fonctions de SE, pour les raisons suivantes : (a) l'absence de politique et de stratégies de renforcement des capacités et l'insuffisance des ressources allouées au SE ; (b) l'insuffisance de l'offre locale de formation en SE qui n'est ni diversifiée ni adaptée aux besoins spécifiques en SE des projets. En effet, les formations dispensées sont jugées non spécialisées et trop théoriques. Le déficit se situe surtout au niveau sectoriel et décentralisé. En effet, malgré la création au sein des structures de planification et de suivi, il reste que la plupart ne disposent ni ressources humaines compétentes ni de moyens suffisants pour réaliser leurs missions en SE.

La situation est identique pour le nombre d'évaluateurs qualifiés. La plupart d'entre-eux acquièrent leurs expériences et compétences sur le terrain à travers la pratique quotidienne ou des formations de courte durée ne permettant pas d'appréhender tous les contours de la discipline.

(2) Quant à la pratique évaluative, elle varie en fonction du type de financement. Pour les projets et programmes financés sur ressources externes, le nombre d'évaluations est élevé, en ce sens que ces évaluations répondent à des exigences de reddition des comptes, de redevabilité et de performance. Par contre pour les projets et programmes financés sur ressources internes les évaluations sont quasi inexistantes. Pour le premier cas, comme le second, les évaluations d'impact et d'effet sont très faibles

(3) La qualité des données fournies par le SE est assez faible (fiabilité et exhaustivité) au niveau sectoriel et décentralisé pour les raisons suivantes : (a) insuffisance de qualification du personnel et des moyens pour collecter les données et renseigner les indicateurs ; (b) les réunions de validation des données ne sont pas tenues de façon systématique.

(4) Pour l'utilisation des données de SE, on observe que les informations du SE ne sont pas suffisamment prises en compte pour l'amélioration de la prise de décision au niveau ministériel. Elles sont surtout utilisées pour la production de justificatifs de dépenses répondant à des exigences de reddition des comptes, de redevabilité et de performance.

Malgré cette situation, il n'existe pas de stratégie globale et de politiques pour assurer la formation du personnel ou des cadres du secteur public en SE. Certains ministères tels que la Santé, l'Éducation, de l'Agriculture, de l'Environnement, l'Hydraulique et la Justice, par exemple, disposent des moyens pour former leurs cadres. D'autres structures par contre, manquent de ressources pour former leurs personnels. La stratégie souvent adoptée pour renforcer les capacités des cadres, est de prévoir dans le budget des projets et programmes, une ligne pour la formation. Cette stratégie n'est malheureusement pas applicable à la majorité des projets si bien que son impact reste limité.

Les types de formations privilégiées sont des formations de courte durée sous forme de séminaires ou d'ateliers organisés localement pour permettre la participation d'un plus grand nombre de personnes. Pour participer à ces formations les personnels appliquent une approche individuelle consistant à chercher des séminaires et des bourses pour y participer, en contactant les bailleurs de fonds.

#### **2.9 Rôle / point d'entrée possible pour le CESAG**

En fonction des déficits constatés, les besoins d'appui que les cibles sollicitent auprès du programme CLEAR/CESAG sont mentionnés dans les tableaux ci-dessous. Ils sont détaillés pour chacune de 16 structures/cibles identifiées autour de 4 composantes : besoins de formation, d'appui-conseil, de recherche appliquée et de sensibilisation/plaidoyer.

ORGANISATIONS	BESOINS FORMATION	BESOINS APPUI CONSEIL	RECHERCHE APPLIQUEE	SENSIBILISATION PLAIDOYER
DREAT	<p><b>Thèmes /contenu</b> Outils et techniques de planification et de S E ; GAR, CDMT, gestion de la performance ; Outils et techniques de plaidoyer ; Evaluation ex-ante, ex post, évaluation de performance ; Evaluation de politiques publiques ; Elaboration de dispositif de SE dans l'Administration; Elaboration d'indicateurs et de critères d'évaluation ; Elaboration de rapport d'évaluation ; Conduite et supervision d'une mission d'évaluation ; Formation en réseautage, Formation de formateurs</p> <p><b>Modalités</b> Formations des formateurs ; Certification et master 2 en S E ;</p>	<p>Conduite des missions d'évaluation ; Institutionnalisation et organisation du S E dans le secteur public ; Formulation de stratégie et politique de SE dans l'administration ;</p>	<p>Méthodologie de la recherche en évaluation ; Méta-évaluation ; Pratiques d'évaluation endogène.</p>	<p>Formation sur les outils et techniques de plaidoyer</p>
COUR DES COMPTES	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Elaboration de cadre logique de programme ; Logiciels de suivi et contrôle de projets et programmes (Ms project) et de SE ; GAR, CDMT, gestion de la performance ; Evaluation couts-avantages, ex post ; Evaluation de politique publique ; Normes, standards et critères d'évaluation ; Outils et techniques de plaidoyer ;</p> <p><b>b) Modalités</b> Séminaire de formation de courte durée ; Atelier de capitalisation et d'échange d'expérience ; Certification, Master 2</p>	<p>Conduite de mission d'évaluation ; Conduite d'actions de plaidoyer.</p>		

ORGANISATIONS	BESOINS FORMATION	BESOINS APPUI CONSEIL	RECHERCHE APPLIQUEE	SENSIBILISATION PLAIDOYER
DGP/DPN	<p><b>a) Thèmes /contenu</b>            Evaluation financière et économique des projets ;            Méthode coûts/avantages ;            Evaluation ex ante et finale ;            Evaluation ex post et d'impact ;            GAR, CDMT ;            Logiciels de SE des projets (Msproject) et d'analyse des données            Elaboration d'indicateurs et de critères d'évaluation            Normes et standards d'évaluation.            Supervision et conduite de mission d'évaluation            Règles et procédures de passation de marchés de consultation            Formation des formateurs</p> <p><b>b) Modalités</b>            Séminaire de courte durée (2 à 3 semaines);            Certification ;            Formation diplômante (Master 2 SEVAL) ;</p>	<p>Appui à la mise en place de base de données            Appui à la conduite des missions d'évaluation</p>	<p>Appui à l'élaboration de guides méthodologiques de SE ;            Capitalisation du SE</p>	
DCEF	<p><b>a) Thèmes /contenu</b>            Techniques de planification opérationnelle ;            Elaboration de cadre logique de projet et de PTA ;            Logiciels de suivi et contrôle de projets et programmes (Ms project) et de SE ;            Logiciels d'analyse des données ;            Elaboration de base de données ;            Evaluation couts-avantages ;            Evaluation d'impact environnemental            GAR, CDMT ;            Rédaction de TDR, procédures de sélection des consultants ;</p> <p><b>b) Modalités</b>            Séminaire de formation de courte durée ;            Atelier de capitalisation et d'échange d'expérience ;            Certification</p>	<p>La conduite de mission d'évaluation ;            Mise en place de dispositifs de SE ;            Mise en place de base de données.</p>		

ORGANISATIONS	BESOINS FORMATION	BESOINS APPUI CONSEIL	RECHERCHE APPLIQUEE	SENSIBILISATION PLAIDOYER
CAP	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Logiciels de planification, suivi et contrôle de projets (Msproject) ; Formation des formateurs ; Outils et méthodes de SEC (Suivi, Evaluation, Contrôle) adapté au contexte ; Techniques et outils de plaidoyer en faveur d'une meilleure assise de la fonction SEC dans l'Administration SEC et particularités sectorielles ; Normes, standards et critères d'évaluation ; Conduite de mission d'évaluation ; Formations des formateurs ;</p> <p><b>b) Modalités</b> séminaires de formation de courte durée ; Certification, master 2 en S E ;</p>	<p>Conduite des missions d'évaluation sur le terrain ; Formation des formateurs ; Mise en place de dispositif SEC ; Mise en place d'application informatique sur plateforme WEB</p>	.	<p>Conduite d'actions de plaidoyer en faveur d'une meilleure assise de la fonction SEC</p>
UCSPE	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Logiciels de planification, suivi et contrôle de projets (Msproject) ; Outils et techniques de suivi et de contrôle de la performance ; Outils et techniques de collecte et d'analyse de données ; Logiciel d'analyse de données ; Outils et techniques d'élaboration d'indicateurs et de base de données ; Suivi et évaluation axé sur les résultats, GAR, CMDT ; Evaluation de politique publique et évaluation d'impact ; Techniques et outils de plaidoyer ; Normes, standards et critères d'évaluation ; Conduite de mission d'évaluation ; Formations des formateurs ;</p> <p><b>b) Modalités</b> séminaires de formation de courte durée ; Certification, master 2 en S E ;</p>	<p>Conduite des missions d'évaluation sur le terrain ; Conduite d'actions de plaidoyer..</p>	.	

ORGANISATIONS	BESOINS FORMATION	BESOINS APPUI CONSEIL	RECHERCHE APPLIQUEE	SENSIBILISATION PLAIDOYER
DALN	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Techniques et outils de collecte et d'analyse des données ; Construction d'indicateurs et de critères d'évaluation ; Elaboration de cadre d'évaluation ; Notion de statistique Logiciels de suivi et contrôle de projets et programmes (Ms project) et de SE ; Logiciels d'analyse des données ; Conduite de mission d'évaluation ; Evaluation participative, évaluation formative, évaluation d'impact ; Formation des formateurs.</p> <p><b>b) Modalités</b> Séminaire de formation de courte durée ; Atelier de capitalisation et d'échange d'expérience ; Certification</p>	La conduite de mission d'évaluation ; Appui à l'élaboration de de rapport d'évaluation		
MINISTERE DE LA SANTE, CAS-PNDS	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Logiciels de planification, suivi et contrôle de projets (Msproject) ; Logiciel d'analyse de données ; Outils et techniques de collecte et d'analyse de données ; Suivi et évaluation axé sur les résultats, GAR, CMDT ; Normes, standards et critères d'évaluation ; Conduite de mission d'évaluation ; Formations des formateurs ;</p> <p><b>b) Modalités</b> séminaires de formation de courte durée ; Certification, master 2 en S E ;</p>	Conduite des missions d'évaluation sur le terrain; Conduite d'actions de plaidoyer..	.	Conduite d'actions de plaidoyer pour l'institutionnalisation de la planification (PTA) et du SE dans le Ministère ; Plaidoyer pour amener les PTF à harmoniser leurs outils de SE et à s'aligner sur le calendrier et outils des ministères.

ORGANISATIONS	BESOINS FORMATION	BESOINS APPUI CONSEIL	RECHERCHE APPLIQUEE	SENSIILISATION PLAIDOYER
<p>MINISTERES TECHNIQUES Tourisme et Culture, Jeunesse et sport</p>	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Outils et techniques de planification, de suivi et de contrôle physique et financier d'un projet ; Suivi et évaluation axé sur les résultats, GAR, CMDT ; Logiciels de planification, suivi et contrôle de projets (Msproject) ; Concepts, outils et méthodes de SE ; Outils et techniques de collecte et d'analyse de données ; Logiciel d'analyse de données ; Outils et techniques d'élaboration d'indicateurs ; Evaluation financière et économique de projets ; Evaluation couts-avantages, ex ante, de performance et d'impact ; Normes, standards et critères d'évaluation ; Elaboration de TDR et de PTA Procédures de sélection des consultants ; Conduite et supervision d'une mission d'évaluation ; Elaboration de dispositif de SE <b>b) Modalités</b> séminaires de formation de courte durée ; Certification en S E ;</p>	<p>Conduite et supervision d'une mission d'évaluation sur le terrain; Mise en place de dispositif de SE.</p>	<p>.</p>	<p>.</p>
<p>ANSD</p>	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Outils et techniques et Méthodes d'évaluation ; techniques de planification, de suivi et de contrôle d'un projet avec application informatique (Msproject) ; GAR, CDMT, Gestion de la performance ; Evaluation à mi-parcours, évaluation d'impact ; Evaluation des politiques publiques ; Normes, standards et critères d'évaluation ; Conduite de mission d'évaluation ; Formations des formateurs ; <b>b) Modalités</b> séminaires de formation de courte durée ; Certification, master 2 en S E ;</p>	<p>Conduite des missions d'évaluation sur le terrain;</p>	<p>Développement d'outils de capitalisation du SE, guide méthodologique.</p>	<p>.</p>

ORGANISATIONS	BESOINS FORMATION	BESOINS APPUI CONSEIL	RECHERCHE APPLIQUEE	SENSIBILISATION PLAIDOYER
Parlementaires, Députés, Elus locaux,	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Outils et techniques de plaidoyer, Contrôle parlementaire et contrôle citoyen ; Concepts de bases sur le SE ; Evaluation et gouvernance démocratique ; Rôle du parlementaire/exécutif dans l'évaluation ; Evaluation des politiques publiques; Evaluation d'impact</p> <p><b>Modalités</b> Séminaires/ conférences de haut niveau (de courtes durées) ; Ateliers, voyages d'études,</p>	Partage d'expérience et échange sur les bonnes pratiques de contrôle exécutif et parlementaire avec d'autres parlementaires ; Voyages d'études ;		Appui à la conduite d'actions de plaidoyer en faveur de la bonne gouvernance centrale et locale ;
Organisations Communautaires de Base, Communautés rurales, bénéficiaires	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Outils et techniques de base de planification et de budgétisation des activités des activités ; Initiation à la MARP et au DIP ; SE participatif ; Budgétisation, contrôle et suivi participatif ; Contrôle citoyen ; Outils et techniques de plaidoyer.</p> <p><b>Modalités</b> Formation de courte durée, Atelier de partage et de capitalisation</p>	Elaboration de plan d'actions et de budget la communauté ; Contrôle, suivi et évaluation des plans d'actions et budgets.		Outils et techniques de sensibilisation et de plaidoyer

ORGANISATIONS	BESOINS FORMATION	BESOINS APPUI CONSEIL	RECHERCHE APPLIQUEE	SENSIBILISATION PLAIDOYER
SENEVAL	<p><b>a) Thèmes /contenu</b>  Renforcement des capacités en outils et techniques de plaidoyer ;  Outils et techniques de collecte et d'analyse des données ;  Logiciels d'analyse des données ;  Elaboration des normes et standards de l'évaluation ;  Formation des formateurs ;  Outils et techniques de planification ;  Outils et techniques d'évaluation ;  Evaluation ex ante, en cours et d'impacts ;  Evaluation des politiques publiques ;  Conduite et supervision d'une mission d'évaluation ;  Utilisation des résultats de l'évaluation ;  MARP, DIP,  GAR, CDMT</p> <p><b>b) Modalités</b>  Formations de courtes durées, conférences ;  Ateliers d'échanges et de capitalisation d'expérience  Certification</p>	Conduite de mission d'évaluation sur le terrain ; Développement d'outils de conseil en évaluation ; Réalisation de méta-évaluation ;	Développement d'outils de capitalisation du SE, guide méthodologique, Knowledge management	Accompagnement de CLEAR dans l'organisation de journée de SE, de conférences de haut niveau et de débats sur le SE ; Conduite d'actions de plaidoyer pour la normalisation (professionnalisation) du S E.
ONG Responsables de SE, de programmes et de composantes de projet ;	<p><b>a) Thèmes /contenu</b>  Techniques et outils de collecte et d'analyse des données (Echantillonnage, méthodes qualitatives et quantitatives) ;  Logiciels d'analyses des données et de contrôle et suivi physiques et financier des projets ;  Méthodes de suivi : SE participatif, SE par les bénéficiaires, évaluation en situation d'urgence ;  Evaluation des politiques publiques ;  Evaluation d'impact ;  Contrôle citoyen et parlementaire ;  Budget participatif,  MARP, DIP ;  GAR, CDMT ;  Normes et standards de l'évaluation.  Outils et techniques de plaidoyer ;</p> <p><b>b) Modalités</b>  Séminaires de courte durée, Conférences ;  Ateliers de partage et capitalisation des expériences  Certification, Master 2</p>	Conduite et supervision de missions d'évaluation ; Mise en place de dispositif de SE ; Constitution de base de données ;		Outils techniques de plaidoyer

ORGANISATIONS	BESOINS FORMATION	BESOINS APPUI CONSEIL	RECHERCHE APPLIQUEE	SENSIBILISATION PLAIDOYER
CONSULTANTS	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Techniques et outils de collecte et d'analyse des données ; Normes et standards et critères d'évaluation ; Logiciels de suivi et contrôle de projets et programmes (Ms project) et de SE ; Logiciels d'analyse des données ; Conduite de mission d'évaluation ; Evaluation des politiques publiques ; Evaluation participative, évaluation par les bénéficiaires ; Evaluation d'impact, évaluation Coûts/avantages ; La rédaction de TDR et de propositions techniques et financières. MARP, GAR, gestion de la performance ; élaboration de manuel de procédure en SE ; Formation des formateurs.</p> <p><b>b) Modalités</b> Séminaire de formation de courte durée ; Atelier de capitalisation et d'échange d'expérience ; Certification</p>	La conduite de mission d'évaluation ;		Outils et techniques de sensibilisation et de plaidoyer
ECOLES ET UNIVERSITES, Enseignants-chercheurs	<p><b>a) Thèmes /contenu</b> Outils et techniques d'analyse des données ; Evaluation des politiques publiques ; Evaluation d'impact et d'effets ; Analyse coûts – avantages ; Econométrie, analyse des données ; GAR, CDMT et Gestion de la performance ; Normes et standards d'évaluation Aspects déontologiques de l'évaluation, Logiciels de planification, de suivi et contrôle de projet (Msproject) ; Logiciels d'analyse des données ; Formation de formateurs</p> <p><b>b) Modalités</b> Formations des formateurs ;</p>	Conduite de mission d'évaluation ; Elaboration de guides et outils d'évaluation ; Mise place de programmes de formation diplômante et qualifiante	Analyse des facteurs de performances des dispositifs de SE ; Evaluation en situation d'urgence ; Méta-évaluation ; Pratiques d'évaluation endogène.	

Dans le souci de faciliter la mise en œuvre du programme de formation, nous avons procédé à deux analyses croisées. La première a consisté à définir 6 catégories de cibles et à décliner leurs caractéristiques ainsi que les thèmes prioritaires les concernant. La deuxième a porté sur la mise en relation des structures et de thèmes prioritaires.

Les résultats de la première analyse croisée sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau d'analyse Catégorie/thèmes prioritaires retenus**

Catégories/Cibles	Caractéristiques	Thèmes prioritaires retenus
<p><b>Catégorie 1</b> les bénéficiaires des projets et programmes conduits par les ONG, les projets et programmes publics, membres de Groupements, d'Associations professionnelles, d'organisations communautaires de base, les populations à la base.</p>	<p>Faible connaissance des techniques de planification, budgétisation, suivi, contrôle et évaluation ; La formation visera à leur faire acquérir des connaissances de base en planification, budgétisation, suivi-évaluation, contrôle et évaluation et à promouvoir la culture et la demande d'évaluation</p>	<p>Techniques et outils de base en planification, budgétisation, suivi-évaluation ; MARF, DIP ; Budget participatif, suivi-évaluation participatif ; Contrôle citoyen ; Initiation aux techniques de plaidoyer</p>
<p><b>Catégorie 2</b> les parlementaires, les députés, les élus locaux, les Ministres, les Hauts fonctionnaires (Secrétaires Généraux, Directeurs, etc.), membres, du pouvoir législatif, judiciaire, Exécutif et consultatif</p>	<p>Ils interviennent dans le processus d'évaluation en votant des lois, en effectuant des contrôles a priori et a posteriori, en évaluant les politiques publiques. Leurs connaissances dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques sont limitées. La formation dispensée par CLEAR visera à leur faire acquérir des connaissances en évaluation des politiques publiques et à développer à leur niveau, la culture et la demande d'évaluation.</p>	<p>Techniques et outils de plaidoyer ; Contrôle parlementaire et citoyen ; Evaluation de politiques publiques ; Organisation de conférences et de journées de réflexion sur l'évaluation et les principes de bonne gouvernance ;</p>
<p><b>Catégorie 3</b> les coordinateurs de projet, responsables de composantes de projet, cadre chargés de l'exécution de projets publics, projets d'ONG et des OSC.</p>	<p>Ils élaborent et coordonnent les projets, supervisent les structures de planification et de suivi des projets et programmes, supervisent ou participent à la supervision de missions d'évaluation de projets. Ce sont des ingénieurs ou Techniciens supérieurs, cadres économistes. Ils possèdent des connaissances de base en planification et suivi-évaluation dans le cadre de leur formation initiale ou de séminaires. La formation dispensée par CLEAR leur permettra d'approfondir leurs connaissances et savoir-faire en techniques de planification et en évaluation et suivi-évaluation.</p>	<p>Techniques et outils de planification, de suivi et contrôle de projets ; Logiciels de planification, suivi, contrôle et évaluation des projets ; Méthodes et outils d'évaluation ; Supervision d'une mission d'évaluation ; Critères, normes, standards et déontologie ; Elaboration de TDR ; Procédures de sélection de consultants ; Analyse financière et économique ; Analyse coûts-avantages ; Evaluation formative, sommative, ex post, et d'impact de projet ; Evaluation des politiques publiques ; GAR, CDMT, gestion de la performance ;</p>

**Tableau d'analyse Catégorie/thèmes prioritaires retenus (suite 1)**

Catégories/Cibles	Caractéristiques	Thèmes prioritaires retenus
-------------------	------------------	-----------------------------

<p><b>Catégorie 4</b> Cadres et responsables de structures de planification et de suivi des ministères techniques, cadres chargés de l'évaluation ex ante et ex post des projets, programmes et politiques publiques, des projets, projets d'ONG et des OSC.</p>	<p><b>Ils effectuent ou supervisent l'évaluation des projets et programmes de leur structure. Ils sont également chargés du suivi-évaluation. Ils supervisent les missions d'évaluation de projets. Ce sont des ingénieurs ou Techniciens supérieurs, cadres économistes. Ils possèdent des connaissances en planification, évaluation et suivi-évaluation dans le cadre de leur formation initiale ou de séminaires. La formation dispensée par CLEAR leur permettra d'approfondir leurs connaissances et savoir-faire en techniques de planification et en évaluation et suivi-évaluation.</b></p>	<p>Techniques et outils de planification, de suivi et contrôle de projets ; Logiciels de planification, suivi, contrôle et évaluation des projets ; Techniques de collecte et d'analyse des données ; Logiciels d'analyse de données ; GAR, CDMT, gestion de la performance ; Conduite et supervision d'une mission d'évaluation ; Critères, normes, standards et déontologie ; Contrôle de qualité d'une évaluation ; Elaboration de TDR ; Procédures de sélection de consultants ; Evaluation financière et économique de projets ; Analyse coûts-avantages ; Evaluation d'impact, ex ante, ex post, en cours, finale ; Evaluation des politiques publiques ; Rédaction et diffusion d'un rapport d'évaluation ;</p>
<p><b>Catégorie 5</b> Consultants indépendants, membres de cabinets consultation</p>	<p><b>Ils disposent de connaissances avérées en planification, suivi, contrôle, suivi-évaluation et évaluation de projets. Ils réalisent des missions d'évaluation, appuient à la conception et à la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation dans les structures.</b></p>	<p>Techniques et outils de planification, de suivi et contrôle de projets ; Logiciels de planification, suivi, contrôle et évaluation des projets ; Techniques de collecte et d'analyse des données ; Logiciels d'analyse de données ; GAR, CDMT, gestion de la performance ; Conduite et supervision d'une mission d'évaluation ; Critères, normes, standards et déontologie ; Contrôle de qualité d'une évaluation ; Elaboration de TDR ; Procédures de sélection de consultants ; Evaluation financière et économique de projets ; Analyse coûts-avantages ; Evaluation d'impact, ex ante, ex post, en cours, finale ; Evaluation des politiques publiques ; Evaluation en situation d'urgence ; Evaluation par les bénéficiaires ; Rédaction et diffusion d'un rapport d'évaluation ; Elaboration d'une offre technique et financière.</p>

**Tableau d'analyse Catégorie/thèmes prioritaires retenus (suite 2)**

Catégories/Cibles	Caractéristiques	Thèmes prioritaires retenus
<p><b>Catégorie 6</b> Enseignants-chercheurs, consultants formateurs indépendants, ou membres de cabinets consultation</p>	<p><b>Ils disposent de connaissances approfondies en planification, suivi, contrôle, suivi-évaluation et évaluation de projets. Ils réalisent des missions d'évaluation, appuient à la conception et à la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation dans les structures. Ils conçoivent des programmes de formation, dispensent des cours et animent des séminaires de formation en évaluation et suivi-évaluation ; Ils réalisent des missions d'appui-conseil et de recherche appliquée.</b></p>	<p>Logiciels de planification, suivi, contrôle et évaluation des projets ; Techniques de collecte et d'analyse des données ; Logiciels d'analyse de données ; GAR, CDMT, gestion de la performance ; Conduite et supervision d'une mission d'évaluation ; Critères, normes, standards et déontologie ; Contrôle de qualité d'une évaluation ; Elaboration de TDR ; Procédures de sélection de consultants ; Analyse coûts-avantages ; Evaluation d'impact ; Evaluation des politiques publiques ; Evaluation en situation d'urgence ; Evaluation par les bénéficiaires ; Rédaction et diffusion d'un rapport d'évaluation ; Elaboration d'une offre technique et financière. Techniques d'analyse des besoins et de conception de programmes et modules de formation ; Techniques d'animation et d'évaluation de la formation ; Méthodologie de la recherche et publication d'articles ;</p>

Les résultats de la deuxième analyse croisée sont présentés dans le tableau de la page suivante.

**Tableau d'analyse croisée structures-cibles et thèmes**

ORGANISATION:CIBLES	Dreat	CCpte	Dpn	Dcef	Cap	Ucspe	Daln	Santé
LISTE DES THEMES								
<b>PLANIFICATION</b>								
Outils et techniques de base de planification								
Outils et techniques de planification								
Techniques de suivi et contrôle de projet								
Elaboration de cadre logique								
Outils et techniques d'élaboration d'indicateurs ;								
Elaboration de PTA								
Logiciels planification, suivi, contrôle projets (Ms project)								
MARP, DIP,								
<b>BUDGETISATION</b>								
outlis et techniques de base de budgétisation								
GAR, CDMT								
Budget participatif								
<b>EVALUATION</b>								
Concepts de bases en SE								
Outils et méthodes de SEC								
Outils, techniques et méthodes d'évaluation								
Construction d'indicateurs et de critères d'évaluation								
Outils et techniques de collecte et d'analyse de données								
Logiciels de SE								
Logiciels d'analyse des données								
Elaboration de base de données								
Elaboration de dispositif de SE								
Elaboration de manuel de procédures en SE								
Utilisation des résultats de l'évaluation ;								
Evaluation ex ante, financière et économique								
Evaluation couts-avantages								
Evaluation ex post, d'impact								
évaluation formative, en cours								
évaluation de performance, finale								
Evaluation de politiques publiques								
Suivi et Evaluation participatif								
Suivi-évaluation par les bénéficiaires								
évaluation en situation d'urgence								
<b>CONDUITE DE MISSION D'EVALUATION</b>								
Elaboration d'indicateurs et de critères d'évaluation								
Normes, standards et critères d'évaluation								
Elaboration de rapport d'évaluation								
Conduite et supervision d'une mission d'évaluation								
Rédaction de TDR								
Procédures de sélection des consultants								
Rédaction de propositions techniques et financières								
<b>SENSIBILISATION/PLAIDOYER</b>								
Outils et techniques de plaidoyer								
Contrôle parlementaire								
contrôle citoyen								
Evaluation et gouvernance démocratique								
Rôle du parlementaire/exécutif dans l'évaluation								
<b>Formation des formateurs</b>								
techniques d'analyse des besoins								
techniques de conception de programmes								
techniques d'animation								
techniques d'évaluation de la formation								
techniques de rédaction de documents pédagogiques								

méthodologie de recherche								
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau d'analyse croisée structures-cibles et thèmes (suite)**

ORGANISATIONS-CIBLES	Min T	Ansd	parlet	Ocb	Senval	Ong	Consul	Ecoles
LISTE DES THEMES								
<b>PLANIFICATION</b>								
Outils et techniques de base de planification								
Outils et techniques de planification								
Techniques de suivi et contrôle de projet								
Elaboration de cadre logique								
Outils et techniques d'élaboration d'indicateurs ;								
Elaboration de PTA								
Logiciels planification, suivi, contrôle projets (Ms project)								
MARP, DIP,								
<b>BUDGETISATION</b>								
outils et techniques de base de budgétisation								
GAR, CDMT								
Budget participatif								
<b>EVALUATION</b>								
Concepts de bases en SE								
Outils et méthodes de SEC								
Outils, techniques et méthodes d'évaluation								
Construction d'indicateurs et de critères d'évaluation								
Outils et techniques de collecte et d'analyse de données								
Logiciels de SE								
Logiciels d'analyse des données								
Elaboration de base de données								
Elaboration de dispositif de SE								
Elaboration de manuel de procédures en SE								
Utilisation des résultats de l'évaluation ;								
Evaluation ex ante, financière et économique								
Evaluation couts-avantages								
Evaluation ex post, d'impact								
évaluation formative, en cours								
évaluation de performance, finale								
Evaluation de politiques publiques								
Suivi et Evaluation participatif								
Suivi-évaluation par les bénéficiaires								
évaluation en situation d'urgence								
<b>CONDUITE DE MISSION D'EVALUATION</b>								
Elaboration d'indicateurs et de critères d'évaluation								
Normes, standards et critères d'évaluation								
Elaboration de rapport d'évaluation								
Conduite et supervision d'une mission d'évaluation								
Rédaction de TDR								
Procédures de sélection des consultants								
Rédaction de propositions techniques et financières								
<b>SENSIBILISATION/PLAIDOYER</b>								
Outils et techniques de plaidoyer								
Contrôle parlementaire								
contrôle citoyen								
Evaluation et gouvernance démocratique								
Rôle du parlementaire/exécutif dans l'évaluation								
<b>Formation des formateurs</b>								
techniques d'analyse des besoins								
techniques de conception de programmes								
techniques d'animation								
techniques d'évaluation de la formation								
techniques de rédaction de documents pédagogiques								
méthodologie de recherche								

L'analyse par ligne (horizontale) indique le nombre d'institutions intéressées par un thème tandis que celle par colonne (verticale) montre le nombre de thèmes concernant une institution particulière.

## 2.10 Rôle des donateurs dans le S & E

Les principaux donateurs impliqués dans le SE sont : la Banque Mondiale, le PNUD, l'UNICEF, UNFPA, la BAD, la Coopération technique Belge, ACDI, le FIDA, l'UE, etc.

Les types d'appui apportés sont : (a) l'appui institutionnel sous forme de renforcement des capacités en S E, d'équipement de structure de SE ; (b) l'appui opérationnel, notamment, dans la collecte, le suivi, l'analyse des données et la production des rapports.

Il existe un groupe de coordination des bailleurs de fonds intitulé Comité de Concertation des Partenaires Techniques et Financiers (CCPTF). Il est constitué par : l'Allemagne, la BAD, la Banque Mondiale, le Canada, la Délégation de l'UE, l'Espagne, la France, l'Italie, le Japon, le PNUD, l'UNFPA, l'USAID. Les informations concernant le comité de coordination sont disponibles au Site web ci-après : <http://www.ptfsenegal.org/membres.htm>.

Le tableau ci-après montre les différents domaines d'implication des bailleurs de fonds dans le processus de SE :

<b>Bailleurs de fonds et organismes internationaux</b>	<b>Leurs implications dans le système de suivi-évaluation</b>
Banque mondiale	Elle organise des séminaires de renforcement des capacités en S E et en GAR. Elle appuie des structures de formation en octroyant des bourses aux participants aux séminaires.
Banque Africaine de Développement	Elle a mis en place un site Web qui assure la promotion de la culture de l'évaluation. Elle apporte un appui aux associations nationales de S E. L'adresse de leur site Web : <a href="http://www.cop-mfdr-africa.org">www .cop-mfdr-africa.org</a>
FIDA	Financement d'un programme de renforcement des capacités des personnels de projets qu'il finance. Le SE fait partie des thèmes retenus.
ACDI	Dispose de capacité interne d'appui en SE. Elle utilise également des consultants pour l'évaluation des projets qu'elle finance. Elle organise des séminaires SE pour les personnels de son portefeuille de projet.
USAID	Financement des activités portant sur la Gestion Axées sur les Résultats (GAR) à travers des séminaires de formation.
PNUD, UNFPA	le PNUD et l'UNFPA ont pris en charge la mise en place de la CAP. Le PNUD appuie les associations dans les activités de promotion de la culture de l'évaluation, notamment, l'organisation des journées Sénégalaises de l'évaluation par le SENEVAL. Dans le cadre de leur document de stratégie pays 2012-2016, le PNUD a prévu d'appuyer la DREAT dans le cadre du programme de bonne gouvernance, l'ANSD pour la production de statistiques

	fiables pour le S E des projets et programmes du pays. Il compte également appuyer l'UCSPE pour la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation du DPES.
--	---

### 2.11 Autres organisations non gouvernementales impliquées dans le SE

Les principales ONG impliquées dans le SE sont les suivantes : CONGAD, ENDA, FORUM CIVIL, Plate forme des Acteurs Non Etatiques, SENEVAL, WORLD Vision, IED.

En plus des ces structures, nous avons les écoles supérieures, les universités qui interviennent dans la formation, dans la consultation et dans la recherche appliquée. Ce sont, entre autres : le CESAG, l'ENEA, l'ENA, l'UCAD, le CRES, le CREA, l'INSA, l'ISED, l'ESMP, etc..

### 2.12 Autres sources d'information et de renseignement sur le SE possibles

Dans la liste des documents annexés au présent rapport, les principales études effectuées sur le SE sont mentionnées. D'autres documents sont disponibles sur le site Web du gouvernement du Sénégal et des structures que nous avons enquêtées (Voir liste en annexe 2).

### Synthèse des observations et recommandations

Le tableau ci-dessous récapitule l'essentiel des observations et des recommandations mentionnées dans le rapport :

OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
<p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La demande interne en évaluation formulée par l'Etat, les institutions républicaines et celles de l'Administration publique est faible, et cela s'explique principalement par : (1) l'absence de volonté politique forte caractérisée par la prédominance de la fonction de contrôle, (2) la perception négative des acteurs sur l'utilité et l'utilisation de l'évaluation, (3) un déficit en ressources humaines en termes d'effectifs et de qualification, (4) un déficit de ressources financières ;</li> </ul>	<p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Institutionnaliser l'évaluation par la définition de lois et textes la rendant obligatoire ;</li> <li>Prévoir des fonds ou un budget national alloué à la réalisation des évaluations ;</li> <li>Institutionnaliser une large diffusion et l'utilisation des résultats des évaluations pour la prise de décision en matière d'élaboration de politiques publiques ;</li> <li>Instaurer une culture de l'évaluation en montrant ses enjeux, sa nécessité et les bénéfices qu'on peut en tirer à travers des actions de formation, de sensibilisation et de plaidoyer auprès de tous les acteurs et les élus locaux ;</li> <li>Pour les projets et programmes financés sur ressources internes, conditionner, par des textes ou lois, leur inscription au PTIP à l'élaboration préalable de documents de projets/programmes soumis à la Direction de la Planification Nationale (DPN) pour évaluation, ce qui nécessite le renforcement des capacités humaines, matérielles, financières et logistiques de la DPN et des Ministères techniques ;</li> <li>Systématiser le suivi de l'exécution physique des projets/programmes financés sur ressources internes et l'évaluation de leur performance ;</li> <li>mettre en pratique la décision primatoriale obligeant les ministères à évaluer leurs projets et donc renforcer les capacités de leurs cadres en conception, gestion et SE pour réaliser cette tâche ;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• une offre de capacités évaluatives peu organisée et/ou structurée. En effet l'offre de formation en matière d'évaluation est relativement faible dans le Secteur public. Les principales raisons sont : (1) insuffisance en terme qualitatif et quantitatif des personnels chargés de l'évaluation. (2) absence de politique et stratégie nationale de renforcement des capacités en S E (3) Insuffisance des moyens matériels et financiers octroyés aux à la majorité des structures de planification et de suivi de l'administration centrale et des ministères sectoriels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour l'offre, élaborer une politique, une stratégie et un programme de renforcement des capacités des acteurs du secteur public en S E</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>CULTURE D'EVALUATION</b></li> <li>• L'absence de volonté politique de la part de l'Etat aussi bien que des bailleurs de fonds, faible circulation de l'information, résistances aux reformes institutionnelles ;</li> <li>• La persistance d'une Administration quasi statique et classique et sa faible évolution vers une Administration de développement qui se reflète par un manque d'ouverture et de réflexivité sur son action ;</li> <li>• la culture de l'évaluation non ancrée dans les mentalités, ce qui entraîne des réticences à l'évaluation des projets financés sur ressources internes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DREAT devra faire un plaidoyer pour l'instauration de la culture de l'évaluation au sein de l'administration sénégalaise et poursuivre la réflexion pour la mise en place d'un système de suivi évaluation performant des politiques publiques, des programmes et projets ;</li> <li>• créer les conditions idoines devant permettre un plus fort ancrage de la pratique évaluative concernant non seulement les compétences individuelles des acteurs, mais également le contexte institutionnel ;</li> <li>• Instaurer une culture de l'évaluation en montrant ses enjeux, sa nécessité et les bénéfices qu'on peut en tirer à travers des actions de formation, de sensibilisation et de plaidoyer auprès de tous les acteurs et les élus locaux ; Elle nécessite de mener des actions à plusieurs niveaux, notamment : L'organisation d'actions de plaidoyer et de sensibilisation des acteurs du secteur public, des conférences débats de haut niveau, de séminaires gouvernementaux, de journées de l'évaluation ; De mener les mêmes actions au niveau de la société civile et des acteurs à la base en généralisant les actions de contrôle citoyen et contrôle parlementaire dans le secteur public et dans la société civile. Il s'agit également d'institutionnaliser et de systématiser la pratique de l'évaluation, de la redevabilité, de la transparence, de la responsabilité et de l'imputabilité à tous les niveaux du secteur public en mettant en place des systèmes adaptés; Appuyer les initiatives nationales en matière d'évaluation et les connecter aux réseaux régionaux existants ;</li> </ul>

OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
<p><b>Au niveau des OSC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La faible capacité évaluatives des OSC. Elle ne dispose pas de cellule de S E en leur sein. Le S E est réalisé par un effectif réduit de membre spécialisés dans le domaine ;</li> <li>• L'insuffisance de moyens financiers et matériels pour réaliser leurs actions de plaidoyer et de formation en S E des populations à la base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir dans la stratégie et politique nationale de S E le renforcement des capacités évaluatives des personnels des OSC.</li> <li>• appuyer leurs initiatives de promotion de la culture du SE au sein de la population (élus locaux, Associations, Organisations communautaires de base, parlementaires) par des actions ciblées comme le plaidoyer, le contrôle citoyen et le contrôle parlementaire.</li> </ul>
<p><b>Au niveau des structures privées</b></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pour les cabinets privés et consultants individuels en S E</b></li> <li>• Insuffisance des capacités évaluatives des acteurs du secteur privé, notamment les cabinets et les consultants individuels dans certains domaines tels que les évaluations de politiques publiques, les évaluations d'impacts et dans la conduite des missions d'évaluation, notamment par rapport au respect des normes et standards d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les capacités dans le, cadre de la politique nationale de S E évoquée ci-dessus, les acteurs du secteur privé en Evaluation dans les domaines d'évaluation des politiques publiques, l'évaluation d'impacts et d'effets ;</li> <li>• Organiser des modules de certification en S E, destinés aux acteurs privés permettant de professionnaliser leur pratique évaluative</li> </ul>
<p><b>Au niveau du Secteur public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats du S E sont principalement utilisés pour la reddition des comptes, l'élaboration des rapports sur la performance, la mesure des performances, la prise de décision en vu d'améliorer l'exécution des projets et programmes. Par contre les résultats du S E ne sont pas suffisamment capitalisés en termes d'impact pour l'élaboration de futurs programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionnaliser une large diffusion et l'utilisation des résultats des évaluations pour mesurer l'impact et les effets des projets et programmes en vu d'améliorer l'évaluation des projets et programmes futures</li> </ul>
<p><b>Au niveau des OSC</b></p> <p>les leçons tirées de la mise en œuvre des projets ne sont pas toujours utilisées pour améliorer la conception de projets futurs, pour des raisons de calendrier. Ainsi, il arrive souvent que des nouveaux projets soient financés avant l'évaluation des anciens projets terminés ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systématiser l'évaluation des projets avant la conception de projets et programmes futurs.</li> </ul>

OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>ENGAGEMENTS POLITIQUES</b></li> <li><b>Au niveau Secteur public</b></li> <li>Jusqu'à une période relativement récente, le niveau d'engagement politique, notamment en ce qui concerne les hauts fonctionnaires, était faible. Il s'est caractérisé par un manque de volonté politique à réaliser, à demander et à leur accorder à l'évaluation une place à part entière dans le cycle des politiques publiques. Cette absence de volonté politique est surtout liée à la perception que les hauts fonctionnaires ont de l'évaluation qui est restreinte à sa dimension contrôle et inspection</li> <li>▪ <b>ENGAGEMENTS A CONSACRER DES RESSOURCES</b></li> <li><b>Au niveau Secteur public</b></li> <li>Les ressources consacrées par l'Etat pour assurer la formation, le fonctionnement des structures chargées du SE et la production des données sont globalement insuffisantes. Les raisons suivantes sont évoquées : (1) Il n'existe pas de politique et stratégie nationales de renforcement des capacités (2)</li> </ul>	<p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doter de moyens suffisants pour réaliser des évaluations au sein du secteur public ;</li> <li>• Institutionnaliser la pratique de l'évaluation au sein de l'administration par la création d'une structure nationale indépendante chargée d'impulser les évaluations dans le secteur public ;</li> <li>• Mener des actions de formations et de plaidoyer après des hauts fonctionnaires, députés, élus locaux, des gouverneurs etc. afin de créer ainsi un noyau dur de responsables politiques favorables à son développement.</li> </ul> <p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiser le diagnostic des cellules de planification et de suivi des ministères ;</li> <li>• Elaborer un programme de renforcement de leurs capacités.</li> </ul>

<p>les moyens matériels humains et financiers octroyés aux structure de planification et de suivi des ministères technique au regard des missions qui leur sont assignés à l'exception de certains ministères tels que la santé, l'éducation, l'agriculture, l'environnement, et la justice, etc. qui bénéficient de financement externe de la part des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour assurer le fonctionnement de leur système de SE.</p> <p><b>Au niveau des OSC</b></p> <p>La majorité ne dispose ni de cellule de SE, ni de moyens suffisants pour conduire les activités dans le domaine du S E. toutes les actions qu'elles mènent dans ce domaine sont quasiment financées par les PTF.</p>	<p><b>Au niveau des OSC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir dans la stratégie et politique nationale de S E le renforcement des capacités évaluatives des personnels des OSC.</li> </ul>
--	---

OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
<p>■ <b>CAPACITES ACTUELLES</b></p> <p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <p>Il n'existe pas de système de SE centralisé au niveau national coordonnant les activités de l'ensemble des secteurs. La pratique du SE est décentralisée au niveau du MEF, de la DREAT et des ministères techniques. Il en résulte que les pratiques évaluatives sont diversifiées, non harmonisées avec des chevauchements de tâches. Par ailleurs les bonnes pratiques ne sont pas partagés et capitalisées.</p> <p><b>Au niveau OSC</b></p> <p>Il existe également dans les organisations de la société civile des pratiques de SE individualisées par organisation.</p>	<p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une structure nationale chargée de d'élaborer une politique nationale d'évaluation et de coordonner l'ensemble des activités d'évaluation.</li> </ul>

OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
<p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <p>■ <b>INSTITUTIONNALISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'absence d'instance transversale officiellement chargée d'encadrer et de susciter la pratique du Suivi-Evaluation au sein de l'Etat par la définition des normes et standards, de stratégie et de politique nationale de Suivi-Evaluation; en effet Il n'existe pas de structure d'évaluation, qu'elle soit indépendante ou pas, chargée d'encadrer, de susciter ou de réaliser des actions initiées dans le cadre de l'appréciation globale des politiques</li> </ul>	<p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer la fonction d'évaluation dans les textes qui règlementent le fonctionnement des institutions, y compris les collectivités locales et les services techniques décentralisés. Ensuite, de mener des actions de plaidoyer pour l'inclusion dans les lois sur les politiques publiques d'une prévision d'évaluation ;</li> <li>• mener un plaidoyer pour l'augmentation des budgets destinés à l'évaluation ;</li> <li>• identifier et créer une structure indépendante dans l'administration publique une structure dans l'administration publique chargée d'encadrer la pratique évaluative au niveau de l'Etat et d'impulser la réalisation des évaluations ;</li> <li>• Elaborer une politique et une stratégie nationale d'évaluation</li> </ul>

<p>publiques mises en œuvre ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'inexistence de dispositif institutionnel au niveau décentralisé même si la Cour des Comptes a une compétence sur l'ensemble des collectivités locales qu'elle exerce dans une certaine mesure ;</li> <li>• La non-représentation des collectivités locales et des services déconcentrés dans le dispositif institutionnel d'évaluation (la fonction d'évaluation est quasi absente au niveau décentralisé, au moins en ce qui concerne l'Etat);</li> <li>• un faible ancrage de la fonction SE au sein des Ministères. En fait, à l'exception du Ministère de l'Education (DPRE), du Ministère de L'Environnement et de la Protection de la nature (CEPS), du Ministère de l'agriculture (DAPS), du Ministère de la Santé et de la Prévention (CAS-PNDS), du Ministère de la Justice (CEDAF) ; le dispositif institutionnel fonctionnel de Suivi-Evaluation est faible pour les autres Ministères sectoriels ;</li> <li>• La faible intégration des dispositifs législatifs et réglementaires relatifs au Suivi-Evaluation dans les textes qui régissent le fonctionnement des instances identifiées, avec comme corollaire une pratique évaluative encore timide ;</li> </ul>	<p>basée sur une approche articulée autour de 3 composantes : l'institutionnalisation de la fonction, l'amélioration de la qualité et de l'étendue de la pratique évaluative et la promotion d'une culture d'évaluation. la commission nationale de suivi-évaluation des politiques publiques pourrait ce rôle de structure chargée d'encadrer le S E au niveau national. La structure chargée de la coordination, au niveau national, des activités de S E pourrait élaborer cette stratégie.</p>
---	--

OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
<p>Une faible institutionnalisation de la fonction d'évaluation au sein de l'Administration publique, qui se reflète entre autres par la quasi absence d'instances avec un mandat évaluatif clair, des relations entre acteurs institutionnels faiblement développées et une prédominance de la fonction de contrôle (interne et externe)</p>	
<p>■ ORGANISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'exercice de ses fonctions, la DPN n'arrive pas encore à se positionner en tant que structure centrale de coordination, de planification et de gestion du développement aussi bien à l'intérieur de son propre Ministère (MEF) par rapport aux autres Directions que dans ses relations avec les Ministères sectoriels</li> <li>• le manque d'harmonisation des différents documents de planification, notamment, entre le DPES et le PODES. Le PODES qui est une loi n'est pas adopté tandis que le DPES qui n'en est pas une est actuellement le document de référence en matière de politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur le plan organisationnel, un diagnostic des missions et attributions des différentes structures impliquées dans le SE (UCSPE, DPN, Ministères techniques, etc.) doit être effectuée afin d'éviter les chevauchements de responsabilités. Des actions de plaidoyer doivent également être menées pour la mise en application effective des directives, lettres circulaires, arrêtés, etc. produits au MEF ;</li> <li>• Faire appliquer la directive demandant aux ministères technique de faire évaluer leur projet et programmes avant leur inscription dans le PTIP.</li> </ul>

<p>économique et sociale. Avec la circulaire d'octobre 2009 du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, la mission de l'UCSPE s'est élargie avec l'avènement et l'approfondissement des politiques sectorielles nationales et les nouveaux enjeux liés au financement du développement. On assiste donc avec cet élargissement de missions à des chevauchements d'activités contenues dans le DPES et PODES.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La non transmission directe des dossiers de projets à la DPN par les promoteurs (les ministères techniques et autres acteurs : collectivités locales, agences, sociétés parapubliques, etc.). Compte tenu de l'urgence, de la faible capacité de traitement des dossiers de projet par la DPN, de l'inexistence ou de la mauvaise qualité des dossiers, les promoteurs envoient directement leurs dossiers pour inscription au PTIP sans passer par la DPN ;</li> </ul>	
---	--

OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'Insuffisance de Ressources humaines en termes d'effectif et de qualification pour effectuer les évaluations, c'est le cas de la DPN et des structures de planification et de suivi des projets/programmes de la majorité des Ministères publics ;</li> <li>• la non fonctionnalité du comité de sélection des projets/programmes. De ce fait, des projets/programmes sont proposés et inscrits dans le PTIP sans suivre le circuit normal</li> </ul> <p>■ PLANIFICATION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de documents de projets intégrant des objectifs précis des IOV pouvant servir de cadre de références aux plans de S E et les activités de planification, notamment en ce qui concerne les projets et programmes sur financement interne ;</li> <li>• Absence de PTBA pour les mêmes projet et programmes.</li> <li>• l'Insuffisance des outils méthodologique consensuels (Ex : guide ou canevas d'évaluation, et de formulation des projets). A ce sujet, la DPN a élaboré un guide de formulation des projets mais la diffusion et l'appropriation de ce guide par les Ministères techniques restent à faire. Par ailleurs, un consultant a été choisi par la DPN pour la production d'études de cas en analyse coûts-avantages. Ces études de cas ne sont pas encore disponibles ;</li> <li>• l'Insuffisance des moyens financiers et logistiques pour le suivi physique des réalisations sur le terrain, notamment au niveau de la DCEF. Par conséquent, il est difficile d'établir un lien entre les dépenses réalisées et l'avancement physique des travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un programme de renforcement des capacités des personnels des structures chargées de la planification et du Suivi des projets et programmes ;</li> <li>• Prévoir un programme de renforcement des capacités des structures en moyens matériels et financiers.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former le personnel chargé en S E en technique de planification stratégique et opérationnelle ;</li> <li>• Recruter des consultants pour appuyer les personnels des ministères techniques dans l'élaboration de documents de projets et programmes, de cadre logique et PTBA pour les projets et programmes financés sur ressources internes ;</li> <li>• Elaborer un document de projet de guide méthodologique dans le domaine du S E ;</li> <li>• Doter les structures en moyens suffisants pour faire faire par les consultants le suivi physique dans leurs projets et programmes, particulièrement ceux qui sont financés sur ressources internes.</li> </ul>

<p>■ INFORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les données fournies par l'ANSD n'est pas souvent adaptés aux besoins spécifiques des acteurs de S E ;</li> <li>• manque de données sectorielles fiables nécessaires pour le suivi évaluations des projets. En effet, toutes les directions techniques des ministères et autres institutions rencontrées ne sont pas au même niveau de qualité dans la production de données fiables. Ces données sectorielles qui sont parfois utilisées par l'ANSD, (Agence Nationale de la Statistiques officielle de production de statistiques) comme inputs dans l'élaboration d'indicateurs économiques, de revue de politiques peuvent parfois ne pas refléter la réalité;</li> <li>• au niveau de la DPN, par exemple, on note l'inexistence de bases de données économiques et financières pour apprécier la validité des informations contenues dans les études de faisabilité et l'absence de logiciels adéquats pour l'évaluation. Cela plombe toutes les initiatives pour exercer convenablement ses missions ;</li> <li>• Difficultés de renseignement de tous les indicateurs de la liste restreinte de suivi ;</li> <li>• Les réunions de validation des différents organes sectoriels ou régionaux de pilotage ne sont pas tenues de façon systématique.</li> <li>• Les procédures de collecte des données ne sont pas harmonisées, ce qui pose un problème de fiabilité ;</li> <li>• Les indicateurs choisis sont difficiles à renseigner ;</li> <li>• Les moyens pour assurer un bon SE qui ne sont pas disponibles ;</li> <li>• la tenue des réunions des différents organes sectoriels ou régionaux de pilotage n'est pas systématique ;</li> <li>• les difficultés sont rencontrées dans le renseignement de tous les indicateurs de la liste restreinte ;</li> <li>• les objectifs prioritaires dans la programmation budgétaire ne sont pas pris en compte intégralement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promouvoir l'utilisation des statistiques officielles comme référence préalables à toute étude et décision de politique économique et sociale;</li> <li>• prévoir obligatoirement un volet statistique pour chaque projet/programme financé par les partenaires techniques et financiers, lequel devant intégrer les activités de Suivi-Evaluation ;</li> <li>• harmoniser les méthodologies de collecte d'informations ;</li> <li>• centraliser les sources de données ;</li> <li>• intégrer le Suivi-Evaluation dans les programmes de statistique. Pour ce faire, la dotation des cellules de planification et de suivi en moyens matériels et financiers adéquats pour la collecte de données fiables est plus que nécessaire. L'ANSD pourrait jouer le rôle de chef de file dans la mise en application des ces recommandations.</li> </ul>
<b>LACUNES EN CAPACITES</b>	
<p><b>Au niveau Secteur public</b></p> <p>■ NOMBRE DE PERSONNES FORMEES EN SE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur public ne dispose pas d'une masse critique de cadres permettant de prendre en charge avec efficacité et efficiente les fonctions de S E, pour les raisons suivantes : (1) L'absence de politique et de stratégies de renforcement des capacités et l'insuffisance des ressources allouées au SE. (2)L'insuffisance de l'offre locale de formation en SE qui n'est ni diversifiée ni adaptée aux besoins spécifiques en SE des projets. En effet, les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer une politique / programme nationale de renforcement S E. Prendre en considération dans ce programme les besoins spécifiques des structures de planification et de suivi au niveau des ministères sectoriels et décentralisés ;</li> </ul>

<p>formations dispensées sont jugées non spécialisées et trop théoriques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le déficit se situe surtout au niveau sectoriel et décentralisé En effet bien que les structures de planification et de suivi aient été créées dans les ministères, il reste que la plus part ne disposent ni ressources humaines compétentes ni de moyens suffisants pour réaliser leurs missions en SE.</li> <li>▪ <b>NOMBRE D'EVALUATIONS EFFECTUES</b> La pratique évaluative varie en fonction du type de financement.</li> <li>• Pour les projets et programmes financés sur ressources externes, le nombre d'évaluations et élevé, en ce sens que ces évaluations répondent à des exigences de redditions des comptes, de redevabilité et de performance</li> <li>• Par contre pour les projets et programmes financés sur ressources internes les évaluations sont quasi inexistantes. Pour le premier cas, comme le second, les évaluations d'impact et d'effet sont très faibles</li> <li>▪ <b>QUALITE DES DONNEES DE S E</b> La qualité des données fournies par le S E est assez faible (fiabilité et exhaustivité) au niveau sectoriel et décentralisé pour les raisons suivantes : (1) insuffisance de la qualification du personnel et des moyens pour collecter les données et renseigner les indicateurs (2) les réunions de validation des données ne sont pas tenues de façon systématique.</li> <li>▪ <b>utilisation DES DONNEES DE S E</b></li> <li>• Les informations du S E ne sont pas suffisamment prises en compte pour l'amélioration de la prise de décision au niveau ministériel. Elles sont surtout utilisées pour la production de justificatifs de dépenses répondant à des exigences de reddition des comptes de redevabilité et de performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une offre de formation locale en renforçant les compétences des structures publiques et privés de formation en SE et des consultants au niveau national à travers des formations diplômantes, qualifiantes (Certification) et de courte durée(Séminaires);</li> <li>• Pour augmenter le nombre d'évaluations, il faut Intégrer la fonction d'évaluation dans les textes qui règlement le fonctionnement des institutions y compris les collectivités locales et les services techniques décentralisés ;</li> <li>• Rendre obligatoire par des textes l'évaluation des politiques publiques et d'impacts et prévoir des moyens pour leur réalisation</li> </ul> <p>Renforcer les capacités des personnels chargés de la collecte et de l'analyse des données au niveau des ministères sectoriels, des services techniques décentralisés et des collectivités locales. Doter également ces structures de moyens suffisants pour réaliser leurs missions</p> <p>Organiser de façon systématique des revues des projets et programmes du portefeuille de projets et programmes des ministères et exiger à cet effet la production des rapports de performance SE.</p>	
---	---	--

### **3. Conclusion**

Dans cette partie, nous présentons en guise de conclusion les principales forces du dispositif national de SE, ses faiblesses et principaux défis. Pour chacun des défis, des recommandations ont été formulées pour améliorer le dispositif. Nous avons terminé par un résumé des principales demandes formulées par les cibles en termes d'appui que le CLEAR/CESAG pourrait leur apporter.

#### **3.1 Principales forces du SE**

L'étude de la demande d'évaluation du Sénégal a montré l'existence d'une certaine pratique évaluative caractérisé par :

- L'organisation d'un nombre de plus en plus élevé d'évaluations tant au niveau des projets programmes du SP, des ONG et que des privés ;
- L'intervention de plusieurs structures dédiées au SE. C'est le cas de la CAP, de la DPN, de l'UCSPE, des programmes et projets autonomes, tels que PNDS, PNDL, DAPS, etc. ;
- Une exigence grandissante de redevabilité des populations à la base et des OSC ;
- L'initiative propre des acteurs pour la conduite d'évaluations ;
- L'initiation d'actions de plaidoyer et de sensibilisation des populations à la culture d'évaluation tels que le contrôle citoyen et parlementaire, etc. .

Même si ces évaluations sont pour la plupart impulsées par les PTF, elles ont atteint un point de non retour. En effet, le contexte sénégalais présente de réelles opportunités pour le développement des capacités évaluatives du pays. Parmi les plus importantes on peut citer :

- Le souhait de certaines institutions d'élargir leur mandat évaluatif, telles que la Cour des Comptes ;
- une demande croissante d'évaluation de la part des organisations de la Société Civile ;
- des ressources humaines, notamment au sein du secteur privé, disponibles mais pourtant peu organisées professionnellement (absence de cadre déontologique) ;
- la décentralisation ainsi que la modification progressive des modalités d'aide au développement (plus d'accent sur l'utilisation des systèmes et dispositifs nationaux dans le cadre de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris) ;
- des organisations de la société civile et des partenaires au développement ayant accumulé des expériences importantes avec la fonction d'évaluation comme instrument d'apprentissage.

#### **3.2 Faiblesses et Principaux défis en SE**

Ce contexte favorable et cette pratique diversifiée ne doivent pas faire oublier les menaces qui pèsent sur le système et qui portent sur les facteurs suivants : une volonté politique timide, une demande interne faible, notamment, en ce qui concerne les projets et

programmes financés sur ressources propres, une offre de compétences évaluatives peu organisée et plus présente dans le secteur privé et auprès des partenaires financiers et techniques qu'au niveau du SP, un système de collecte et d'analyse des données peu fiable, une faible diffusion et utilisation de résultats de l'évaluation pour la prise de décision, une faible institutionnalisation de l'évaluation.

Compte tenu du contexte évoqué ci-dessus et de l'analyse des réponses apportées par les parties prenantes impliquées dans les évaluations, un certain nombre de recommandations articulées autour de 5 axes constituant des défis à relever pour l'implantation d'un système de SE performant sont présentés ci-dessous.

### **Axe 1 : Planification**

On a coutume de dire que la qualité et la performance d'un système de SE dépend de la qualité de la planification. Il est donc nécessaire de vérifier au moment de la formulation des politiques et stratégies de développement, l'existence d'objectifs précis (SMART) ainsi que d'indicateurs objectivement vérifiables pouvant servir de cadre de référence aux plans de suivi. Il faut généraliser l'élaboration de Plans de Travail et Budget Annuel (PTBA) qui constituent une bonne référence pour les actions de SE et permettent d'opérationnaliser la gestion axée sur les résultats.

### **Axe 2 : Développement de la culture d'évaluation :**

Elle nécessite de mener des actions à plusieurs niveaux, notamment :

L'organisation d'actions de plaidoyer et de sensibilisation des acteurs du secteur public, des conférences débats de haut niveau, de séminaires gouvernementaux, de journées de l'évaluation ;

De mener les mêmes actions au niveau de la société civile et des acteurs à la base en généralisant les actions de contrôle citoyen et contrôle parlementaire dans le secteur public et dans la société civile. Il s'agit également d'institutionnaliser et de systématiser la pratique de l'évaluation, de la redevabilité, de la transparence, de la responsabilité et de l'imputabilité à tous les niveaux du secteur public en mettant en place des systèmes adaptés. Enfin, les initiatives nationales en matière d'évaluation doivent être appuyées et connectées aux réseaux régionaux existants ;

### **Axe 3 : qualité de l'information :**

Il s'agit de promouvoir l'utilisation des statistiques officielles comme référence préalables à toute étude et décision de politique économique et sociale; de prévoir obligatoirement un volet statistique pour chaque projet/programme financé par les partenaires techniques et financiers, lequel devant intégrer les activités de Suivi-Evaluation ; d'harmoniser les méthodologies de collecte d'informations, de centraliser les sources de données et d'intégrer le Suivi-Evaluation dans les programmes de statistique. Pour ce faire, la dotation des cellules de planification et de suivi en moyens matériels et financiers adéquats pour la

collecte de données fiables est plus que nécessaire. L'ANSD pourrait jouer le rôle de chef de file dans la mise en application de ces recommandations.

#### **Axe 4 : Renforcement des capacités des Acteurs en SE :**

Le renforcement des capacités doit se faire à plusieurs niveaux.

D'abord par l'organisation de séminaires de formation destinés aux cadres du secteur public, responsables de SE ou de projets et programmes, de l'Administration Centrale, et de la société civile ;

Ensuite par l'organisation de formations qualifiantes pouvant déboucher sur une certification et destinés aux évaluateurs afin de mieux professionnaliser la pratique de l'évaluation dans la région. Il s'agit de promouvoir l'utilisation des normes et standards de qualité en matière d'évaluation, de développer et vulgariser des outils et méthodologies de prise en charge de la fonction Suivi Evaluation et Contrôle.

Enfin par l'organisation de programmes de formation diplômant (Master2 en SE) dans le but de créer un corps d'évaluateurs de la Région capables de prendre en charge les besoins en matière d'évaluation. Ces différentes actions nécessitent d'appuyer les Universités, et les Instituts de Formation et de Recherche dans la création de programmes supérieurs en évaluation. Des modules de formation de formateurs doivent également être organisés.

#### **Axe 5 : institutionnalisation et organisation:**

L'institutionnalisation, à travers la formalisation des rôles et des procédures est le meilleur moyen d'éviter l'arbitraire et de garantir la pérennité des systèmes. Sur le plan organisationnel, un diagnostic des missions et attributions des différentes structures impliquées dans le SE (UCSPE, DPN, Ministères techniques, etc.) doit être effectué afin d'éviter les chevauchements de responsabilités. Des actions de plaidoyer doivent également être menées pour la mise en application effective des directives, lettres circulaires, arrêtés, etc. produits au MEF.

Au plan institutionnel, les recommandations suivantes peuvent être formulées. Il s'agit d'abord d'intégrer la fonction d'évaluation dans les textes qui règlementent le fonctionnement des institutions, y compris les collectivités locales et les services techniques décentralisés. Ensuite, de mener des actions de plaidoyer pour l'inclusion dans les lois sur les politiques publiques d'une prévision d'évaluation. Puis, de mener un plaidoyer pour l'augmentation des budgets destinés à l'évaluation. Puis de créer ou d'appuyer une structure dans l'administration publique chargée d'encadrer la pratique évaluative au niveau de l'Etat et d'impulser la réalisation des évaluations. Finalement et dans un souci d'efficacité et de pérennité, la plupart des acteurs consultés ont préconisé l'élaboration d'une politique et stratégie nationale d'évaluation basée sur une approche articulée autour de 3 composantes : l'institutionnalisation de la fonction, l'amélioration de la qualité et de l'étendue de la pratique évaluative et la promotion d'une culture d'évaluation.

Afin de capitaliser les résultats de cette étude de proposer des produits et services adaptés aux besoins des cibles visés, le Centre CLEAR/CESAG doit agir à trois niveaux. Il s'agit d'agir : (1) d'abord sur l'environnement de la fonction évaluation par la promotion d'une culture d'évaluation ;

(2) sur les hommes par le renforcement de leurs capacités évaluatives ;

(3) et enfin sur les structures par des actions d'appui conseil et de recherche appliquée.

Les principales demandes<sup>1</sup> d'appui formulées par les acteurs par rapport aux services fournis par le CLEAR/CESAG, se situent dans les domaines suivants :

- **Formation** : séminaires de courte durée, certification, formation des formateurs, formations diplômantes ;
- **Appui conseil** : accompagnement à la mise en place de dispositifs et outils de SE, échanges et partage d'expérience en conception et mise en œuvre de dispositif de SE, accompagnement dans la conduite de missions d'évaluation sur le terrain ;
- **Recherche appliquée** : analyse des facteurs de performances des dispositifs de SE, méthodologie de recherche, élaboration de guides méthodologiques de conseil et de recherche appliquée ;
- **Information, communication, sensibilisation** : développement d'outils de plaidoyer, accompagnement dans la conduite d'actions de plaidoyer.

En plus des appuis indiqués ci-dessus, d'autres acteurs, notamment des OSC, par exemple SENEVAL, souhaiteraient bénéficier d'une participation financière de CLEAR/CESAG dans la réalisation de leurs activités de promotion de la culture d'évaluation.

Au regard des contraintes et des nombreux défis auxquels le dispositif de SE est confronté, et de l'engouement qu'il a suscité auprès des cibles interrogées, l'initiative CLEAR/CESAG apparaît comme un programme pertinent qui vient à point nommé pour répondre à des besoins réels. Sa réussite dépendra de l'approche méthodologique choisie pour son exécution et de ce point de vue, il nous semble qu'une démarche participative serait la mieux indiquée.

---

<sup>1</sup> Voir pour plus de détail, les tableaux du point 2.9. ci-dessus

**ANNEXES**

**ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES, PAR SECTEUR**

ORDRE	NOM ET PRÉNOM(S <sup>e</sup> )	TITRE/FONCTION	ORGANISATION	TELEPHONE	ADRESSE / TELEPHONE
<b>ADMINISTRATION CENTRALE</b>					
1	Aboubacry Yonane NDIAYE	Planificateur	MEF/DCEF	77 541 21 53	<a href="mailto:yonabou66@yahoo.fr">yonabou66@yahoo.fr</a>
2	Boubacar NDIAYE	Chef Division Suivi_Evaluation	DALN/MEN	77 218 79 25	<a href="mailto:boubs65@yahoo.fr">boubs65@yahoo.fr</a>
3	Mamadou MARRA	Chef division communication partenariat réseaux	DALN/MEN	775368117	<a href="mailto:marafev56@yahoo.fr">marafev56@yahoo.fr</a>
4	Papa Diadi SECK	Economiste planificateur chargé de programmes	MEF/DCEF	77 544 78 03	<a href="mailto:seckdiadj10@yahoo.fr">seckdiadj10@yahoo.fr</a>
5	Bakary SIGNATE	Coordonateur de la CAP	CAP	77 555 05 37	<a href="mailto:bakarysignate@yahoo.fr">bakarysignate@yahoo.fr</a>
6	Sekhou DIAKHABY	Directeur de la planification nationale	DPN	77 651 33 69 / 33 823 14 37	<a href="mailto:diafa2000@hotmail.com">diafa2000@hotmail.com</a>
7	Abdoulaye DIENG		DCEF	77 642 97 94	<a href="mailto:layemadior@yahoo.fr">layemadior@yahoo.fr</a>
8	Arona DIA	Expert en planification et programmation	CAP	77 635 06 15	<a href="mailto:diarona@yahoo.fr">diarona@yahoo.fr</a>
9	Michel BIRAME BASSE	Economiste chargé d'études	DPN	77 641 65 13	<a href="mailto:laminebasse@yahoo.fr">laminebasse@yahoo.fr</a>
10	Cheikh NIANG	Economiste	DPN	773736155	<a href="mailto:niangcheikh2000@yahoo.fr">niangcheikh2000@yahoo.fr</a>
11	Oumar NDIAYE	Assistant au coordinateur du PAGIRE	DGP/RE	76 681 64 07	<a href="mailto:ndiaysakhogui@yahoo.fr">ndiaysakhogui@yahoo.fr</a>
12	Maguette DIOP		DGP/ DPPDH		<a href="mailto:maguett_diop@yahoo.fr">maguett_diop@yahoo.fr</a>
13	Papa ousmane MBOW	Conseiller en planification/chargé de programmes de planification	CAS-PNDS	77 540 74 98	<a href="mailto:pombow@yahoo.fr">pombow@yahoo.fr</a>
14	Ababacar DIALLO	Chargé d'études	DPN	77 440 09 37	<a href="mailto:baksdiallo@yahoo.fr">baksdiallo@yahoo.fr</a>
15	Momar Aly NDIAYE	Délégué	DREAT	33 889 96 88	<a href="mailto:ndiyem02@gmail.com">ndiyem02@gmail.com</a>
16	Babacar DIAKHATE	Conseiller en organisation	DREAT	77 536 53 23	
17	Ibrahima NDIAYE	Conseiller en Organisation/Coordonateur	DREAT	77 554 03 42 / 33 889 96 88	<a href="mailto:ibou62@yahoo.com">ibou62@yahoo.com</a>
18	Niokhor NDOUR	Chef de division planification et SE/coordonateur PAGIRE	DGP/RE/Ministère de l'hydraulique et de l'assainissement	77 542 81 11	<a href="mailto:niokhorndour@yahoo.fr">niokhorndour@yahoo.fr</a>
19	Aïta SARR SECK	Chef de division prévention et contrôle des pollutions	Direction de l'environnement et des établissements classés nuisances		
20	Ahmadou Coumba NDIAYE	Chef de division	Direction des collectivités locales/MATCL		
21	Henaine SALIM	Responsable du partenariat DALN	Direction de l'alphabétisation	77 566 31 58	<a href="mailto:salimasad2000@yahoo.fr">salimasad2000@yahoo.fr</a>
22	Ousseyinou FAYE	Chef bureau planification et statistique	DALN/Ministère de l'éducation nationale		
23	Bamba Amadou DIOP	Chef de cellule d'études planification et de suivi	Ministère de l'énergie et des mines	77 221 55 91	<a href="mailto:bambinodiop@yahoo.fr">bambinodiop@yahoo.fr</a>
24	Oumar babacar DIARRA	Chef de division Suivi-évaluation	Ministère de l'éducation nationale/DPRE	77 154 58 32	<a href="mailto:obdiarra@hotmail.com">obdiarra@hotmail.com</a>

25	Samba KANTE	Président de la communauté rurale de NGUER, conseiller	Ministère de la décentralisation	77 586 69 02	
26	Papa Modou NDIAYE	Directeur Adjoint MCA	MCA	77 529 51 24	<a href="mailto:pmndiaye@mcasenegal.org">pmndiaye@mcasenegal.org</a>
27	Babacar DIOUF	Coordonateur de projets	Projet INTAC	77 560 26 64	<a href="mailto:baksdiouf@yahoo.fr">baksdiouf@yahoo.fr</a>
28	Moctar DIATTARA	Spécialiste en suivi-évaluation des projets d'appui aux réformes des finances publiques	MEF/PCRBF	77638 54 05	<a href="mailto:moctar.diattara@yahoo.fr">moctar.diattara@yahoo.fr</a>
29	Awa fall NDOUR	Cadre supérieur en tourisme	Ministère de la culture et du tourisme		
30	Moussa BA	Coordonnateur ACOPROV	DREAT	77 565 33 38	<a href="mailto:fissel2001@yahoo.fr">fissel2001@yahoo.fr</a>
31	Babacar MBAYE	Directeur Général du Plan	DGP	77 562 18 50	<a href="mailto:bambaye371@yahoo.fr">bambaye371@yahoo.fr</a>
32	Alasane Tierno BARRO	Vérificateur	Cour des comptes	77 638 47 35	<a href="mailto:biwou@hotmail.com">biwou@hotmail.com</a>
33	Saliou MBENGUE	Responsable d'unité de coordination	CPCCI/ANSD	77 926 74 72 / 33 821 43 42	<a href="mailto:smbansd@gmail.com">smbansd@gmail.com</a>
34	El Hadj Malick Diop	Controleur Gestion	ANSD	77 552 68 95	<a href="mailto:malick.diop@ansd.sn">malick.diop@ansd.sn</a>
35	Demba SY	Ingenieur Staticien Economiste	CPCCI/ANSD		<a href="mailto:dembasy56@gmail.com">dembasy56@gmail.com</a>
ORDRE	NOM ET PRÉNOM(S)	TITRE/FONCTION	ORGANISATION		
<b>SECTEUR PUBLIC</b>					
36	Oumar DIEDHIOU	Médiateur pédagogique chef de division SE	Ministère de la jeunesse de la formation professionnelle et de l'emploi		
37	Vieux Massaly FAYE	Responsable bureau suivi-évaluation	DALN		
38	Bachir KANOUTE	Coordonateur	ENDA ECOPOP	77 569 02 70	<a href="mailto:bkanoute@enda.sn">bkanoute@enda.sn</a>
<b>SOCIETE CIVILE</b>					
39	Boubacar SECK	Directeur exécutif	CONGAD	77 450 04 90	
40	Maimouna Isabelle DIENG	Secrétaire permanente	Plateforme des acteurs non étatique	77 647 31 40 / 33 869 45 40	<a href="mailto:Contact@plateforme-ane.sn">Contact@plateforme-ane.sn</a> ; <a href="mailto:moun@arc.sn">moun@arc.sn</a>
41	Abdoul karim LO	Consultant	Ex Délégué DREAT	77 625 25 07	<a href="mailto:loabdoukarim@yahoo.fr">loabdoukarim@yahoo.fr</a>
42	Issa FOFANA	Expert en changement climatique	Programme TAC	77 545 10 48	<a href="mailto:isofof@yahoo.fr">isofof@yahoo.fr</a>
43	IAN-hopwood	Expert en SE, ancien Directeur UNICEF Dakar	Consultant Indépendant	33 821 63 82/ 77 529 29 73	<a href="mailto:ihopwood@gmail.com">ihopwood@gmail.com</a>
44	Moctar SOW	Consultant	Président de SENEVAL	77 018 94 44	<a href="mailto:sowmoctar@gmail.com">sowmoctar@gmail.com</a>
45	Safiétou Baldé LOUM	Coordonateur	ONG	77 643 97 40	
46	Malamine SAVANE	Expert en S E	Consultant Indépendant	77 636 76 06	<a href="mailto:laminesav05@yahoo.fr">laminesav05@yahoo.fr</a>
<b>BAILLEURS DE FONDS</b>					
47	Cheikh SECK	Conseiller en Finances Publiques et en Microfinances	BACDI	77 529 57 24; 33 849 77 49; 33 849 77 44	<a href="mailto:cheikh_seck@bacdi-senegal.org">cheikh_seck@bacdi-senegal.org</a>
48	Deborah Gomes-Schultz	Première secrétaire (Coopération)	ACDI	33 889 47 79	<a href="mailto:Deborah.Gomes-Schultz@international.gc.ca">Deborah.Gomes-Schultz@international.gc.ca</a>
49	Monica Lémôna GELI	Chargée de S E	UNCDF	33 869 39 39 75	<a href="mailto:monica.lomena.gelis@uncdf.org">monica.lomena.gelis@uncdf.org</a>
50	Alioune BADARA KAERE	Spécialiste changement climatique	PNUD Sénégal	77 502 73 85/ 33 859 67 67	<a href="mailto:alioune.badara.kaere@undp.org">alioune.badara.kaere@undp.org</a>

## ANNEXE 2 : LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES

1. Ministère de l'Economie et des Finances - Systèmes des Nations Unies au Sénégal - Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique. (2007). *Etude sur les capacités évaluatives au Sénégal*. Dakar, Sénégal.
2. Gouvernement du Sénégal. (2010). *Mémoire sur Les Politiques Economiques et Financières*. Dakar, Sénégal.
3. Gouvernement du Sénégal. (2011). *Mémoire sur Les Politiques Economiques et Financières*. Dakar, Sénégal.
4. Primateur du Sénégal. (2008). *Directives destinées à renforcer les activités de planification et d'évaluation des investissements publics*. Dakar, Sénégal.
5. Gouvernement du Sénégal. (2012). *Onzième Plan D'orientation Pour Le Développement Economique Et Social. (PODES 2012-2017)- (Rapport Provisoire)*. Dakar, Sénégal.
6. Gouvernement du Sénégal-Docteur Ingo EVERS/GTZ. (1995). *Quatrième note sur les problèmes de planification-programmation-budgétisation des investissements au Sénégal*. Saly, Sénégal.
7. République du Sénégal-Ministère de l'économie et des Finances-Direction Générale des Finances-Direction de la Dette et de l'Investissement. (2008). *Rapport Annuel sur l'Absorption des crédits sur Ressources Extérieures -Exercice 2007*. Dakar, Sénégal.
8. République du Sénégal-Ministère de l'économie et des Finances-Direction Générale des Finances-Direction de la Dette et de l'Investissement. (2010). *Rapport Annuel sur l'Absorption des crédits sur Ressources Extérieures-Exercice 2008*. Dakar, Sénégal.
9. République du Sénégal-Ministère de l'économie et des Finances-Direction Générale des Finances-Direction de la Dette et de l'Investissement. (2011). *Rapport Annuel sur l'Absorption des crédits sur Ressources Extérieures-Exercice 2009*. Dakar, Sénégal.
10. Gouvernement du Sénégal. (2008). *DECRET n° 2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances*. Dakar, Sénégal.
11. Gouvernement du Sénégal. (2008). *Décret n° 2008-1226 modifiant le décret n° 2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances*. Dakar, Sénégal
12. Gouvernement du Sénégal. (1999). *Loi organique n°99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des comptes (Journal officiel n° 5845 du 20/2/1999)*. Dakar, Sénégal.
13. Gouvernement du Sénégal. (2008). *Loi constitutionnelle n° 2008-32 du 7 août 2008. Création du Conseil Economique et Social*. Dakar, Sénégal.
14. Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal- OCDE- GTZ.(2008). *Rapport provisoire de Mission de Mise en œuvre du CAP SCAN au Sénégal*
15. Délégation à La Réforme de l'Etat et de l'Assistance Technique du Sénégal DREAT. (2012). *Rapport Annuel de l'exercice 2011*
16. Gouvernement du Sénégal. (2011). *Document de Politique Economique et Sociale (DPES 2011-2015)*
17. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD).(2010). *Situation Economique du Sénégal (SES) en 2010*
18. Gouvernement du Sénégal. (2006). *LOI N° 96-06 DU 22 MARS 1996 portant Code des collectivités locales, modifiée et complétée par les lois n° 2002-14, n° 2002-16 du 15 avril 2002 et n° 2006-22 du 11 juillet 2006*.
19. République du Sénégal. (2008). *Décret n°2008-182 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique*.
20. Gouvernement du Sénégal.(2008). *Loi d'Orientation n° 2008-03 du 08 Janvier et décret n° 2008- 56 du 29 Janvier 2008 qui fixe les règles de fonctionnement et d'organisation*

## ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

### PRÉAMBULE:

Je vous remercie de bien vouloir m'accorder votre temps. Permettez-moi de vous expliquer un petit peu qui je suis et ce que je voudrais discuter avec vous et pourquoi.

Je suis en train de faire un travail pour le Centre CLEAR en Afrique francophone abrité par le CESAG(Dakar – Sénégal).

Le CESAG a récemment été choisi par la Banque mondiale pour abriter l'un des cinq centres régionaux à travers le monde qui ont pour mission d'aider les pays en développement dans leur région à renforcer leurs capacités en suivi et évaluation (S & E) et en gestion de la performance. Le but est d'être capable de répondre aux demandes sans cesse croissantes des gouvernements sur l'utilisation du S & E en lançant des initiatives de renforcement des capacités qui sont justifiées par le contexte régional. Cela pourrait prendre la forme d'une formation ou toute autre initiative de développement ou d'appui en S & E. De nombreux pays sont obligés de se tourner vers l'expertise internationale du fait qu'il n'existe qu'une disponibilité limitée de formations ou de services d'appui de bonne qualité en S & E fournis localement. Cette initiative vise à aider les pays à se doter des capacités en S & E en utilisant un appui et des services centrés sur la région.

Dans ce cadre, le CESAG initie une étude pour analyser la demande en Suivi et évaluation a lancé des travaux pour évaluer la demande pour des services et gestion de la performance dans le but de renforcer les capacités des pays africains francophone. Les premiers pays retenus sont le **Sénégal**, le **Bénin**, et la **Mauritanie**. Le but est de veiller à ce que l'offre de service du Centre CLEAR en Afrique francophone reflète exactement les besoins régionaux et qu'elle soit axée sur la demande pertinente.

Je voudrais m'entretenir avec vous de l'expérience en suivi et d'évaluation et de gestion de la performance de (pays), en nous concentrant sur les quatre domaines suivants:

1. L'environnement actuel et le(s) utilisation(s) envisagées d'un système de S&E
2. L'engagement au niveau politique et des organismes publics pour mesurer et faire des rapports sur les performances
3. La capacité actuelle en S & E, y compris les arrangements institutionnels pour appuyer le S& E

4. Les attentes pour l'avenir – comment trouver une solution aux déficits en capacité qui pourraient exister

## **1. L'environnement actuel et le (s) usage (s) envisagé (s) du S & E**

1.1 Diriez-vous que le «besoin» en S & E dans (Pays) est encouragé en interne du pays; par des pressions extérieures (bailleurs de fonds, par exemple), ou, par les deux?

1.2 le S & E pourrait être motivée par des initiatives nationales visant la «bonne gouvernance». Ya-t-il eu des initiatives de réforme du secteur public au cours des cinq dernières années qui avaient une dimension «responsabilité» ou «gouvernance» ? Par exemple, en termes de planification centrale, budgétisation, gestion axée sur les résultats (GAR)? Si oui, quels ministères ou organismes ont mené ces initiatives?

1.3 Il existe différentes utilisations possibles du S & E, tels que: (i) l'utilisation pour des besoins de reddition de comptes et de rapports - de faire des rapports sur les performances de la nation par rapport aux objectifs spécifiques, (ii) un usage stratégique pour le l'information du S & E ... input pour les politiques ou la planification à moyen terme? Ou, (iii) une utilisation opérationnelle ... aider à la gestion d'un programme ou des décisions au sujet du financement d'un programme. Est-ce qu'un de ces usages s'applique à ce pays?

1.4 Le pays a-t-il sa propre «stratégie nationale» qui guide son développement ? Si oui, comment est-elle identifiée? Quel est le ministère / agence en assure le leadership?

1.5 S'il existe une stratégie nationale, détermine-t-il des objectifs particuliers? Définissez des objectifs pour le pays ou des secteurs particuliers? Les «performances» par rapport aux objectifs de développement particuliers est-elle mesurée? Si oui, qui le fait / en est responsable?

1.6 Qui est le fer de lance de l'élaboration du rapport d'étape des OMD? Avez-vous une information sur la qualité de l'information, de l'analyse et du reporting derrière ce rapport?

1.7 Qui assure le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté?

## **2. Niveau d'engagement des hauts fonctionnaires**

2.1 Y a-t-il un engagement au niveau politique et des hauts fonctionnaires pour mesurer, suivre et faire des rapport sur les performances?

2.2 Le renforcement des capacités en S & E et en gestion de la performance est généralement un travail à long terme qui nécessite des ressources pour former les personnes et renforcer les capacités en données. Y a-t-il un engagement à consacrer des ressources à des activités telles que la formation et le développement de données?

2.3 Y a-t-il actuellement des « défenseurs » du S & E dans le pays? (Dans le secteur public? le secteur privé? La société civile?) (*Identifier par organisation et le nom si possible*).

### **3. Capacité actuelle en S & E et GP - Dispositions institutionnelles pour appuyer le S & E**

3.1 Y a-t-il eu des tentatives au cours des 10 dernières années pour construire un système de S & E dans le pays? (Au niveau national? Niveau sectoriel ? niveau d'un ministère ?) Si oui, qui était le fer de lance de cette initiative? Quelle est la situation actuelle?

3.2 Existe-t-il actuellement une capacité centrale en S & E? Si oui, où est-elle située? Quel est le mandat de cette agence en ce qui concerne le S & E? Qu'est-ce que sont les capacités (personnel de S & E dévoué et formé) dont cet organisme central dispose?

3.3 Pouvez-vous me citer un ministère où il existe actuellement une certaine capacité en S & E? A-t-il une unité dédiée au S & E ? Ces ministères ne font-ils jamais des évaluations? Mesurent-ils la performance des projets ou des programmes (c.-à-d., mesurer les produits et résultats obtenus)?

3.4 Est-ce qu'un Bureau national des statistiques fournit des données utiles et crédibles à l'appui du S & E? Est-il suffisamment pourvu de personnel? Bien doté des ressources nécessaires pour mener à bien des enquêtes au niveau national?

3.5 Est-ce que la Cour des Comptes est en mesure de contribuer au développement des capacités en S & E?

3.6 Est-ce que la société civile ou le secteur privé participe à des initiatives de S & E dans le pays? Si oui, quelle est la nature de cette participation? Qui parle pour la «société civile»? Pour le «secteur privé»?

3.7 Le (Pays) fait-il des efforts pour former les gens en S & E? Si oui, comment.

(I) En utilisant une institution ou de l'expertise dans le pays (à préciser)?

(ii) En faisant venir formateurs internationaux?

(iii) En envoyant des personnes à l'IPDET? Vers d'autres sites externes (préciser)?

(Iv) En envoyant des personnes à des conférences parrainées par des organisations internationales (PNUD, par exemple, IDEAS, etc)?

#### **4. Attentes pour l'avenir – combler les déficits de capacité qui peuvent exister**

4.1 Pourriez-vous citer les endroits qui suivent comme étant des zones où il existe actuellement un déficit en capacité de S & E dans le pays:

(I) Trop peu de hauts fonctionnaires qui comprennent la façon dont S & E peut être utilisé?

(Ii) Trop peu de fonctionnaires avec des connaissances techniques et une bonne compréhension de la façon de construire et de faire fonctionner un système de S & E?

(Iii) Des données de qualité insuffisante ou mauvaise pour mesurer et suivre la performance des programmes

(Iv) Trop peu d'évaluations de programmes afin de mieux comprendre leur efficacité et évaluer leurs impacts?

(V) Une pénurie d'évaluateurs qualifiés dans le pays?

*(POUSSEZ pour explorer d'avantage chaque zone identifiée)*

4.2 Quelque chose est-il fait pour remédier à ce déficit de capacité?

4.3 Qui sont les principaux responsables et organisations qui prennent en charge ces efforts?

4.4 Y a-t-il un rôle potentiel pour le CESAG dans le cadre d'un appui à toutes ces initiatives de renforcement des capacités en S & E?

4.5 Qui est ce que le CESAG pourrait considérer comme « partenaires » clés pour la formation - Université locale? Institut de formation du secteur publique ? Autre?

*ENFIN, il se pourrait que vous soyez au courant d'autres sources / contacts - soit les fonctionnaires que je devrais essayer de rencontrer ou des études qui ont traité du S & E dans le pays. Je voudrais terminer avec quelques questions sur les autres contacts éventuels ou les sources d'information.*

#### **5. Autres contacts ou sources d'information possibles**

5.1 Quels sont les organismes internationaux ou leurs bureaux de pays qui ont un aperçu des questions autour du S & E dans le pays (Pour chacun, avez-vous les noms et coordonnées de personnes ressources)?

- (i) Banque mondiale
- (ii) Banque Africaine de Développement
- (iii) PNUD
- (iv) UNICEF
- (v) Autres organismes des Nations Unies
- (vi) Autre (précisez)

5.2 Savez-vous si des donateurs se sont engagés dans des initiatives concernant de façon spécifique le S & E ou la gestion de la performance avec / dans le pays? Comment ont-ils pris en charge spécifiquement le S & E? Avez-vous des noms de contacts à ce sujet et leurs coordonnées?

5.3 Existe-il un groupe de coordination des donateurs dans le pays? Si oui, connaissez-vous le nom du président et ses coordonnées? Dans quelle mesure les efforts en S & E des bailleurs de fonds sont-ils coordonnés ou harmonisés? Alignés avec les efforts du gouvernement en S & E ?

5.4 Y a-t-il des ONG, des organismes de recherche ou d'autres organisations internationales opérant dans le pays que vous croyez qu'il serait utile de consulter dans la mesure où le renforcement des capacités en S & E est concerné?

5.5 Avez-vous connaissance de toutes les études qui ont porté sur un diagnostic du S & E dans le pays - par exemple, les capacités actuelles en S & E ? Les déficits de capacité? Les besoins spécifiques à des secteurs ? Etc.

*NOTE À L'INTERVIEWEUR:*

*Assurez-vous que vous avez noté les informations suivantes permettant d'identifier l'informateur clé interviewé:*

- *Nom de l'informateur*
- *Titre*
- *Organisation*
- *Date et heure de l'interview*

## ANNEXE 4 : ENGAGEMENTS PRIS ET REFORMES ENTREPRISES PAR L'ETAT

### 1 Réformes adoptées et engagements pris par l'Etat en faveur de la bonne gouvernance

Depuis 2001, le Sénégal a pris des engagements et adopté une série de réformes et d'instruments qui ont érigé l'évaluation comme une exigence aussi bien managériale que démocratique. Il s'agit, entre autres :

- Des Stratégies de Réduction de la Pauvreté, définies depuis 2001 et servant de cadre principal de référence en matière de politiques publiques. Ainsi, des DSRP I et DSRP II, on est passé au Document de Politique Economique et Social (DPES 2011-2015) ;
- De la politique de « bonne gouvernance » visant à contribuer au renforcement de l'efficacité et de la qualité du service public.
- des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT/CDSMT). L'introduction de cet instrument découle des réformes budgétaires et financières initiées depuis l'exercice CFAA-CPAR et de la volonté de l'Etat d'axer la gestion des dépenses publiques sur les résultats. Ils visent à d'établir un lien entre les allocations budgétaires, les objectifs sectoriels et les programmes et exigent un suivi et une mesure des performances.
- de la Directive primatoriale du 13 novembre 2008 précisant les procédures et responsabilités institutionnelles applicables aux projets et programmes éligibles au Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP). Elle a ainsi rappelé l'importance pour les ministères techniques dans la formulation et l'évaluation de leurs projets /programmes, de recourir à l'appui des services compétents du MEF à travers la DPN et la Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH).
- de son engagement en faveur des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui constitue un axe majeur de changement des cadres de développement au niveau international. Les stratégies de réduction de la pauvreté et également la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide constituent également autant de cadres programmatiques qui placent les démarches évaluatives au cœur des dispositifs de management des politiques publiques.
- De l'approche sectorielle et l'appui budgétaire, privilégiés par l'UE et une bonne frange de partenaires au Développement, et qui ont trois objectifs communs: (1) renforcer l'autonomie des États partenaires dans la prise de décision en matière de politique et stratégie sectorielles et de dépenses sectorielles; (2) accroître la cohérence entre la politique sectorielle, les dépenses et les résultats grâce à une plus grande transparence, davantage de dialogue et en assurant une vision globale du secteur ; (3) minimiser autant que possible les coûts de transaction liés à l'apport de financements extérieurs, soit par l'adoption de procédures nationales soit par l'harmonisation progressive des modes de faire des bailleurs de fonds.
- Du nouvel instrument de la Banque Mondiale appelé « Prêts Programmes axés sur les résultats » (PforR) qui subordonne le versement des fonds en appui aux programmes publics à l'atteinte des résultats vérifiables et d'indicateurs de performance.
- De l'obligation de mettre en application, de part son appartenance aux organisations d'intégrations économiques comme l'UEMOA, les directives édictées pour une plus grande rigueur dans les réformes et la gestion des finances publiques et les systèmes de passation des marchés rendant ainsi opératoire un des engagements de la déclaration de Paris en 2005. Le Nouveau Cadre Harmonisé de Gestion des Finances Publiques de l'UEMOA contenu dans ces directives et qui est entré en vigueur à partir de janvier 2012, préconise trois axes majeures des réformes à entreprendre par les Etats de l'Union : 1)- Le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats ; 2)- L'introduction de la pluri-annualité dans la gestion publique ; 3)- La déconcentration de l'ordonnancement.
- de l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE), dans le cadre duquel le Sénégal s'est engagé avec les Institutions de Breton Woods à améliorer la transparence budgétaire, la gestion des

dépenses publiques et d'assurer ainsi une meilleure allocation des ressources. Compte tenu de cet engagement, une lettre circulaire a été élaborée en Novembre 2008, demandant de procéder à une évaluation ex-ante de tous les projets ou programmes ayant un coût supérieur ou égal à 250 Millions avant leur inscription au PTIP.

## **2 Résultats des réformes et des engagements**

Ces différents engagements et réformes ont engendré dans l'administration publique :

- La généralisation de la GAR et du CDMT dans les Ministères. Actuellement tous les Ministères sauf 5 (Ministère des Affaires Etrangères, Ministère de l'Economie et des finances, Ministère du Commerce, de l'industrie et de l'Artisanat, Ministère de la Communication et Ministère de la Fonction Publique), sont sous CDSMT. Le CDSMT exige pour chaque Ministère, la production d'un rapport annuel de performance conditionnant le financement de leurs projets/programmes ;
- La création de la CAP, ce qui a également permis l'élargissement de la pratique du SE dans les projets et programmes NEX (sous exécution nationale) ;
- L'élaboration et l'exécution d'un programme de bonne gouvernance exécutée par la DREAT ;
- La création de cellules de planification et de suivi<sup>1</sup> au niveau des ministères ;
- La réforme des marchés publics avec la création de l'ARMP et de la DCOMP ;
- La création récente d'une Commission d'Evaluation et de Suivi des Politiques et Programmes Publics, par le nouveau gouvernement constitue une nouvelle occasion pour porter à l'ordre du jour la question de l'évaluation dans le pays.

## **3. Bilan de ces initiatives**

- D'après les enquêtés, ces réformes ont entraîné une certaine rationalisation dans l'utilisation des ressources et des changements perceptibles dans la façon de travailler des personnels des ministères, ainsi que la promotion de la bonne gouvernance et la prise de conscience de l'intérêt du SE ;
- Toutefois l'impact de ces actions reste modeste. Les rapports de performance ne sont pas produits de manière systématique dans tous les ministères, des dépassements de budget sont souvent constatés ;
- Les résultats des évaluations ne sont pas suffisamment partagés et diffusés. Les moyens financiers et logistiques font souvent défaut. Pour cette raison certains répondants pensent que le bilan est mitigé.

---

<sup>1</sup> Actuellement tous les Ministères sauf celui des Forces Armées sont dotés d'une structure de planification et de suivi.

**Tableau n°4 : Utilisation des résultats de l'évaluation par les institutions impliquées dans le SE**

INSTITUTIONS	Reddition des comptes	Elaboration De rapport sur les performances	Suivre la performance	Prise de décisions stratégique
	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie /ANSD		X	
Direction de la Planification Nationale/DPN		X	X	X
Secrétaire permanent de la stratégie de Croissance Accélérée/SCA		X	X	X
Cellule d'Etudes de Planification et de Suivi du Ministère de l'Environnement et de la protection de la Nature (CEPS)	X	X	X	X
Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD)		X		X
Cellule d'Appui à la Mise en Œuvre des Projets et Programmes (CAP) de la DDI	X	X	X	X
Direction de la Coopération Economique et Financière (DECEF)	X	X	X	
Cellule d'Appui et de Suivi du Plan National de Développement Sanitaire (CAS/PNDS)	X	X	X	X
Délégation à la Réforme de l'Etat et de l'Assistance Technique (DREAT)		X	X	X

**Source : Exploitation des réponses du guide d'entretien par l'auteur**

Ce tableau fait ressortir que les principales utilisations des résultats du SE sont l'analyse des performances des projets et programmes et l'élaboration des rapports de performances pour les organisations du Secteur Public. Pour les projets et programmes de financés par les PTF et les OSC, par contre, la reddition des comptes et l'analyse des performances viennent en tête. Cette situation s'explique par le fait que ces types d'évaluation répondent à des exigences des PTF qui en font une condition pour la poursuite des activités des projets.

## **ANNEXE 5 : EXISTENCE DE STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT ET MINISTERE/ AGENCE EN ASSURANT LE LEADERSHIP**

### **1. Stratégie nationale de développement**

Il ressort de l'analyse du questionnaire par rapport à l'existence de la stratégie nationale de développement du Sénégal, les réponses suivantes:

- 1) Le pays dispose de plusieurs stratégies nationales de développement ;
- 2) Au niveau global, trois documents de stratégies sont élaborées : le PODES, DPES qui remplace la stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) et la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) ;
- 3) Au niveau sectoriel, plusieurs stratégies sont également élaborées : le PNDS, PDEF, PNDL, etc.

#### **1.1. Système de planification nationale**

Au Sénégal, les stratégies nationales de développement sont élaborées dans le cadre du système de planification nationale. La description du système ainsi que des documents qui y sont élaborés permet d'appréhender les stratégies de développement du pays.

Il ressort de l'enquête que le Sénégal dispose de deux catégories de stratégies, notamment, des stratégies globales et des stratégies sectorielles.

Les principales stratégies globales de développement sont articulées autour de quatre instruments complémentaires et hiérarchisés. Il s'agit de l'étude prospective, du Plan d'Orientation et de Développement Economique et Social (PODES), du Document de Politique Economique et Social (DPES) qui est le prolongement des DRSP I et II, et de la Stratégie de croissance Accélérée (SCA).

Les politiques sectorielles accompagnent et concrétisent les orientations stratégiques contenues dans les différents documents de référence (PODES, DPES, SCA). Le Plan Triennal d'Investissement Public (PTIP) et les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) précisent le contenu des politiques Sectorielles. Le Budget Consolidé d'Investissement (BCI) définit, sur une base annuelle, le PTIP. Ces différents instruments constituant la base de l'élaboration et de l'opérationnalisation des stratégies de développement sont présentés ci-après.

##### **1°) Les instruments de la définition de la stratégie Nationale**

Les stratégies de développement sont définies de façon formelle dans le cadre du Système National de Planification (SNP) adopté lors du Conseil Supérieur du Plan en 1987. Le SNP s'articule autour de trois instruments conciliant trois horizons : une image à l'horizon d'une génération du Sénégal (Etude Prospective) ; un Plan d'Orientation et de Développement Economique et Sociale à moyen terme (PODES), loi-plan de 6 ans, et un Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) révisé annuellement et constituant une loi-programme. Ces différents instruments sont détaillés ci-après.

- **L'étude prospective.** A l'horizon d'une génération (25 ans), est une réflexion globale sur la société sénégalaise et son environnement naturel et international. Elle permet d'identifier un éventail de scénarios plausibles du futur, les chemins pour y parvenir et le choix d'un scénario de référence. Le document de prospective doit être évaluée puis ajustée tous les 6 ans, lors de la préparation des plans afin de mieux prendre la mesure de l'évolution des tendances lourdes de la société sénégalaise et d'anticiper les changements de son environnement international. Cette évaluation également permet de revisiter les scénarios dans une perspective d'élaboration des documents stratégiques. Les choix prospectifs à très long terme (25 ans) sont destinés à éclairer et guider les choix stratégiques du PODES et du DPES.
- **le Plan d'Orientation et de Développement Economique et Social (PODES)**
- Conçu pour un horizon de six ans, le Plan d'Orientation de Développement Economique et Social (PODES) est révisable à mi-parcours. Il fixe les stratégies de sortie à mettre en œuvre et les objectifs intermédiaires à atteindre, pour se diriger progressivement de la situation décrite par le scénario tendanciel vers le futur à long terme voulu par le Gouvernement et qui correspond à la réalisation des objectifs du PODES.
- Cette loi-plan devra fournir les critères pour la sélection et la programmation des projets et actions publics, en vue du choix des mesures d'impulsion des initiatives privées.

- Son élaboration revêt un caractère démocratique et participatif. Le document validé par le Conseil Supérieur du Plan, est ensuite soumis à différentes instances pour approbation. Il s'agit du Gouvernement (Conseil des Ministres), de Conseil Economique et Social, de la Cour Suprême, de l'Assemblée Nationale et du Sénat. Le Sénégal a élaboré et mis en œuvre neuf Plans de développement (PODES). Cependant, depuis 2000, les documents de référence en matière de politique économique et sociale sont les Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP I et DSRP II). Le document actuel de stratégie de réduction de la pauvreté qui devrait être le DRSP III, est devenu le DPES la seule référence en matière de Politique Economique et Sociale.

Ces deux documents doivent s'inspirer de l'étude prospective. Ce sont donc des stratégies de moyen terme qui, à travers une vision, déclinent les axes stratégiques pour le développement économique et social du pays.

- **Les politiques sectorielles.** Elles tirent leur essence des orientations stratégiques des différents documents de référence (PODES, DPES, SCA). Ces politiques sectorielles qui couvrent le moyen terme sont élaborées par les Ministères Techniques. Ces cadres déclinent les activités au niveau de chaque secteur en cohérence avec les orientations stratégiques définies dans les documents de référence.

L'élaboration de la politique sectorielle dans chaque secteur est la première tâche après les orientations stratégiques.

- **Le Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT), le Programme Triennal d'Investissement (PTIP) et le Budget.**

L'introduction du CDSMT découle des réformes budgétaires et financières initiées depuis l'exercice CFAA-CPAR et de la volonté de l'Etat d'axer la gestion des dépenses sur les résultats.

Ainsi le CDSMT constitue un processus itératif permettant de lier aux contraintes macroéconomiques la planification des politiques sectorielles/ministérielles sur un horizon de trois années. Le CDSMT permet donc d'établir un lien entre les allocations budgétaires, les objectifs sectoriels, les programmes et de favoriser un suivi des performances. Leur élaboration incombe aux ministères sectoriels sous la Direction du Budget du MEF.

La partie investissement des projets et programmes retenus dans le CDSMT est financée à travers le PTIP. L'introduction de la Gestion Axée sur les Résultats assortie de la mise en place de Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et des Budgets par Objectifs (BPO) a consacré la décentralisation de l'exercice de planification au niveau des Ministères Techniques, la fusion entre le budget d'investissement et le budget de fonctionnement dans un seul et unique document (Loi des Finances).

- **Le Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) et le Budget Consolidé d'Investissement (BCI)**

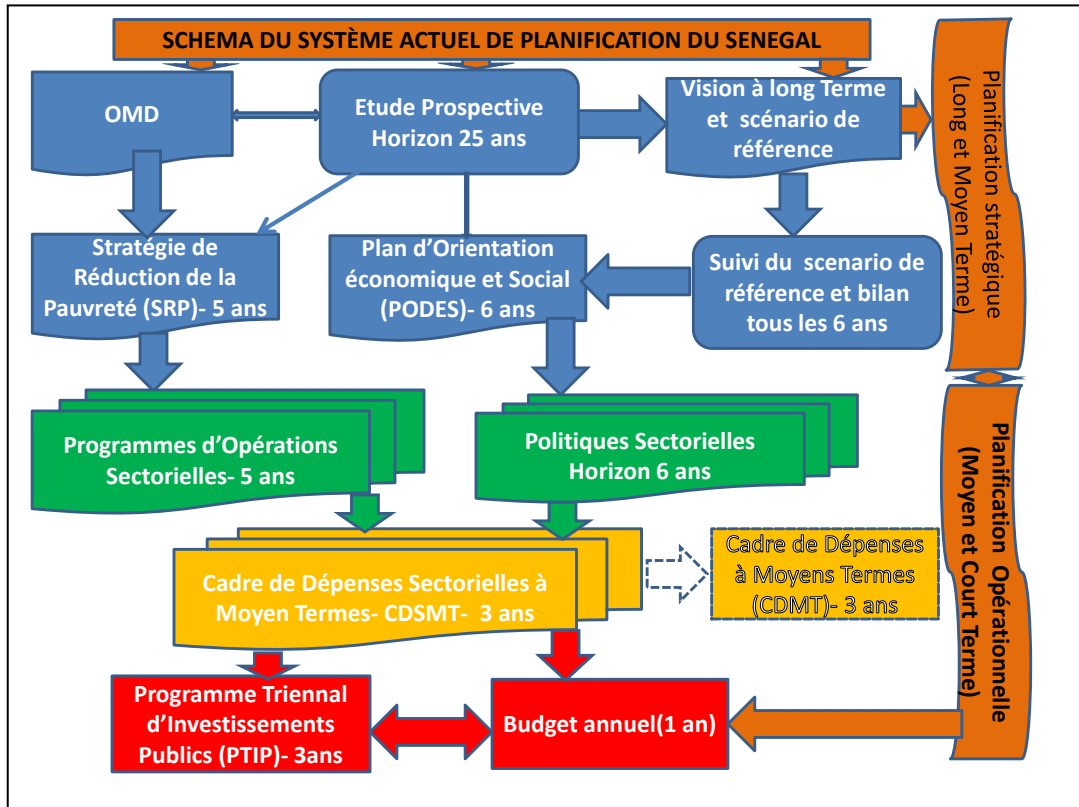
Le PTIP ou loi - programme, est un instrument triennal ajusté annuellement (glissant). Il constitue le maillon opérationnel du Système National de Planification. Sa préparation repose sur :

- les directives des perspectives triennales, cadrage macro-économique et macro-financier ;
- L'état d'avancement des programmes en cours et des projets qu'ils contiennent ;
- L'établissement du bilan physico-financier des projets qui permet d'en évaluer les performances et d'en prévoir les besoins en capital ou en soutien au fonds de roulement ;
- L'évaluation et la sélection de nouveaux projets ;
- Un comité de sélection des projets est chargé de veiller à cela, même s'il n'a pas toujours fonctionné comme souhaité.

L'horizon du PTIP est de 3 ans dont la première année constitue le **Budget Consolidé d'Investissement (BCI)** intégré dans la loi de Finances.

Après la programmation, le projet de PTIP est soumis en tant que projet de loi pour vote au Parlement.

**Figure 1-Schéma du Système de Planification du Sénégal**



Source : "Senegal country case study- m&e system", Boubacar AW, Enseignant Chercheur au CESAG

Ce schéma traduit le souci de l'Etat du Sénégal d'articuler les moyens à travers le budget annuel qui est un instrument de planification à court terme vers la réalisation des objectifs à moyen et long terme et ainsi réaliser progressivement la vision.

Le recours aux instruments de gestion axée sur les résultats tels que le CDSMT, qui constitue un ensemble cohérent d'objectifs, de programmes et d'allocations budgétaires par objectif participe de la volonté d'articuler et d'harmoniser les programmes issus du DSRP/DPES, et les politiques sectorielles.

Sur les 24 Ministères du nouveau Gouvernement, seuls cinq (5) Ministères ne sont pas sous CDSMT. Il s'agit du Ministère des Affaires Etrangères, du Ministère de l'Economie et des Finances, du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, du Ministère de la Communication et du Ministère de la fonction publique. L'objectif est de généraliser l'instrument à tous les départements permettant ainsi de doter le Sénégal d'un document consolidé appelé Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et ainsi basculer définitivement à un système de gestion de l'économie nationale axée sur les résultats en conformité avec l'esprit de la Déclaration de Paris.

Après l'analyse des principaux instruments de la planification, nous aborderons, ci-après, le processus de planification des projets et programmes qui montre les différents types d'évaluation contenus dans ce processus.

## 2°) Etapes du processus de planification de l'investissement public

Le processus de planification et de SE des projets et programmes dans le SP se décline en 12 étapes et pour chaque étape, les principaux intervenants et les structures responsables sont indiquées. Le tableau de la page suivante décrit ces différentes étapes.

## ETAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

Source : élaboré par l'auteur sur la base des entretiens et de l'analyse des documents

ETAPES (N°)	INTERVENANTS	RESPONSABLES	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analyse prospective (25 ans)</b> Diagnostic participatif à travers une réflexion globale sur la société sénégalaise et son environnement naturel et international.</li> <li>• <b>Outputs :</b> Vision du pays et axes stratégiques à l'horizon d'une génération</li> </ul>	Etat, Société Civile, Secteur privé, Université, Consultants	Direction des stratégies de Développement(DSD) de la DGP
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboration du PODES (6 ans)/DPES (5 ans)</b> Il fixe les stratégies de sortie à mettre en œuvre et les objectifs intermédiaires à atteindre, pour se diriger progressivement de la situation décrite par le scénario tendanciel vers le futur à long terme souhaité par le Gouvernement</li> <li>• <b>Outputs :</b> Bilan-diagnostic, orientation Stratégique, lignes d'actions pour le PODES Bilan-diagnostic, formulation de nouvelles orientations stratégiques, élaboration du plan d'actions prioritaires (PAP) pour le DPES</li> </ul>	Tous les acteurs (Etat, Société Civile, Secteur privé, etc.) à travers les commissions de planification désignées par décret du Président de la République	DPN
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboration du PTIP</b> Elaboration du PTIP sur la base des projets et programmes alimentés par les Ministères Techniques et autres structures</li> <li>• <b>Outputs :</b> Document PTIP Listing des projets/programmes à inscrire dans le PTIP</li> </ul>	Ministères Techniques (MT) et autres structures publiques (ex Primature, Agences, Sociétés Nationales, Présidence de la République)	Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF)
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identification- Préparation des Projets/ Programmes</b> A partir des documents de référence (DPES, axes stratégiques et Plan d'actions prioritaires, les ministères techniques et autres acteurs (collectivités locales, agences, sociétés parapubliques, etc.) élaborent des projets/programmes pour inscription au PTIP.</li> <li>• <b>Outputs :</b> Documents de projets /programmes</li> </ul>	Ministères Techniques et autres acteurs (collectivités locales, agences, sociétés parapubliques, etc.).	Ministères techniques et autres acteurs

## ETAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

ETAPES (N°)	INTERVENANTS	RESPONSABLES
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluation Ex-Ante des projets/Programmes</b> Evaluation ex ante économique et financière pour vérifier la conformité du projet aux objectifs de développement par la Direction de la Planification Nationale (DPN).</li> <li>• <b>Outputs :</b> Rapport d'évaluation du projet/programme avec avis favorable de la DPN transmis à la DCEF</li> </ul>	<p>DPN/DEP, Consultants, Personnes ressources, Ministères Techniques ou autres structures concernées</p>	<p>DPN/DGP</p>
<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sélection des projets/programmes</b> Sélection des projets par le Comité de Sélection des Projets présidé par le Directeur de cabinet du Ministre en charge du Plan et dont le secrétariat est assuré par la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF)</li> <li>• <b>Outputs :</b> Listing des projets/programmes à inscrire dans le PTIP</li> </ul>	<p>DCEF, DPN, Ministères Techniques et autres acteurs promoteurs du projet</p>	<p>Le comité de sélection des projets est présidé par le Directeur de cabinet du Ministère en charge du Plan et dont le secrétariat est assuré par la DCEF</p>
<p>7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programmation et Recherche de financement</b> Programmation et recherche de financement pour les projets/programmes par la DCEF</li> <li>• <b>Outputs :</b> Liste projets/programmes disposant d'un financement sur la durée du PTIP</li> </ul>	<p>DCEF et PTF, Secteur privé</p>	<p>Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF)</p>
<p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Signature des conventions de financement et ordonnancement des dépenses d'investissement</b> Signature des conventions de financement et d'ordonnancement des dépenses d'investissement par la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI).</li> <li>• <b>Outputs :</b> Liste des conventions signées et des documents d'ordonnancement des dépenses d'investissement</li> </ul>	<p>Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI)</p>	<p>Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI)</p>

## ETAPE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

ETAPES (N°)		INTERVENANTS	RESPONSABLES
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exécution sur le terrain des projets/programmes par les Ministères Techniques et autres structures créées à cet effet</b> Les projets retenus et financés sont mis en œuvre par les Ministères techniques et autres structures créées à cet effet</li> <li>• <b>Outputs :</b> PTA et rapports d'exécution</li> </ul>	MT ou structure de gestion du projet, DDI, DCEF, PTF, consultant, bénéficiaires, secteur privé, Société Civile, Collectivités Locales, etc.	MT, ou structure de gestion du projet
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suivi de l'exécution par tous les partenaires impliqués</b> Les projets retenus et financés sont suivis par les Ministères techniques et autres structures de gestion et/ou de suivi-évaluation des projets et programmes.</li> <li>• <b>Outputs :</b> Rapports de suivi et de performance des projets.</li> </ul>	MT ou structure de gestion du projet, DDI, DCEF, PTF, consultants, cellules de planification et de suivi des ministères, commissions de suivi, CAP, UCSPE, DCEF.	DCEF
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluation à mi-parcours et finale des projets et programmes</b> Ces évaluations sont réalisées sous la responsabilité de la DCEF (UCSPE, CAP) et des PTF, par des consultants.</li> <li>• <b>Outputs :</b> Rapports d'évaluation des projets/programmes.</li> </ul>	DCEF, UCSPE, DDI /CAP, PTF, consultants	DCEF
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluation ex post et d'impact des projets et programmes</b> Ces évaluations ex-post et d'impact réalisées sous la responsabilité de la Direction de la Planification Nationale (DPN) et des PTF, sont destinées à estimer l'impact réel des investissements et de mesurer les écarts entre les objectifs initiaux et les réalisations effectives.</li> <li>• <b>Outputs :</b> Rapports d'évaluation des effets et des impacts des projets/programmes.</li> </ul>	DPN, UCSPE Consultants	DPN, UCSPE

Il ressort des réponses mentionnées par les enquêtés que l'ensemble des stratégies décrites sont élaborées de manière participative avec l'implication des partis prenantes : Etat, secteur public, société civile et PTF, Parlement, syndicats, OCB, CRAES, Chercheurs, etc., selon la nature du projet.

### 2. Ministères et structures leader en SE

Au niveau du Secteur Public, le ministère de l'Economie et des Finances<sup>1</sup> qui intègre la Direction Générale du Plan (DGP) et la Direction de la Planification Nationale (DPN), la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) ainsi que de l'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (UCSPE), a été

<sup>1</sup> Les structures qui composent le MEF ainsi leurs rôles et missions dans le SE seront détaillés ultérieurement.

retenu par les enquêtés comme étant la structure qui assurent le leadership en matière de SE. D'autres structures comme la DREAT et la CAP sont également citées.

La Commission d'Evaluation et de Suivi des Politiques et Programmes Publics, qui vient d'être créée par les nouvelles Autorités du pays, jouera certainement dans un proche avenir, un rôle prépondérant dans le SE. Mais pour le moment il est difficile de se prononcer sur son rôle tant que sa composition et ses missions ne sont pas définies.

Au niveau de la société civile, le CONGAD, le Forum Civil, SENEVAL, ENDA, la Plateforme des Acteurs non Etatiques (PANE), l'IED, sont perçus par les répondants comme étant les organisations leaders dans le domaine.

### **3. Mesure des performances des stratégies et structures chargées de la mesure des performances**

Plusieurs structures sont impliquées dans la mesure des performances de ces stratégies.

- Pour le PODES, le suivi et la mesure des performances sont assurés par la Direction de la Planification Nationale ;
- Pour le DPES la coordination et le suivi des performances est assurée par l'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (UCSPE) de la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) du MEF, l'ANSD et les structures de planification et de suivi des Ministères techniques, et des organes sectoriels et régionaux de pilotage ;
- Pour les OMD, la coordination était assurée avant par la Direction de la Planification Nationale (DPN/DGP), mais à présent elle est assurée par l'UCSPE de la DCEF. L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) assure la coordination de la production du rapport sur les OMD.

### **4. Qualité de l'information contenue dans les rapports**

La majorité des enquêtés mentionne que la qualité des rapports n'est pas assez élevée. Les raisons évoquées à ce sujet portent sur un ensemble de facteurs, tels que :

- Les procédures de collecte des données qui ne sont pas harmonisées, ce qui pose un problème de fiabilité ;
- Les indicateurs choisis qui sont difficiles à renseigner ;
- Les moyens pour assurer un bon SE qui ne sont pas disponibles ;
- les réunions des différents organes sectoriels ou régionaux de pilotage qui ne sont pas tenues systématiquement ;
- les difficultés de renseignement de tous les indicateurs de la liste restreinte ;
- les objectifs prioritaires dans la programmation budgétaire qui ne sont pas pris en compte de façon intégrale.

### **5. Observations**

**5.1** Les principales observations sur l'élaboration des stratégies et le circuit de planification et de SE sont les suivantes :

- le manque d'harmonisation des différents documents de planification, notamment, entre le DPES et le PODES. Le PODES qui est une loi n'est pas adopté tandis que le DPES qui n'en est pas une est actuellement le document de référence en matière de politique économique et sociale. Avec la circulaire d'octobre 2009 du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, la mission de l'UCSPE s'est élargie avec l'avènement et l'approfondissement des politiques sectorielles nationales et les nouveaux enjeux liés au financement du développement. On assiste donc avec cet élargissement de missions à des chevauchements d'activités contenues dans le DPES et PODES.
- l'Insuffisance des outils méthodiques consensuels (Ex : guide ou canevas d'évaluation, et de formulation des projets). A ce sujet, la DPN a élaboré un guide de formulation des projets mais la diffusion et l'appropriation de ce guide par les Ministères techniques restent à faire. Par ailleurs, un consultant a été choisi par la DPN pour la production d'études de cas en analyse coûts-avantages. Ces études de cas ne sont pas encore disponibles ;

- L'insuffisance des moyens financiers et logistiques pour le suivi physique des réalisations sur le terrain, notamment au niveau de la DCEF. Par conséquent, il est difficile d'établir un lien entre les dépenses réalisées et l'avancement physique des travaux ;
- les Dossiers de projets présentés par les promoteurs ne sont pas suffisamment documentés, notamment, pour les projets/programmes financés sur ressources internes ;
- La non transmission directe des dossiers de projets à la DPN par les promoteurs (les ministères techniques et autres acteurs : collectivités locales, agences, sociétés parapubliques, etc.). Compte tenu de l'urgence, de la faible capacité de traitement des dossiers de projet par la DPN, de l'inexistence ou de la mauvaise qualité des dossiers, les promoteurs envoient directement leurs dossiers pour inscription au PTIP sans passer par la DPN ;
- L'insuffisance de Ressources humaines en termes d'effectif et de qualification pour effectuer les évaluations, c'est le cas de la DPN et des structures de planification et de suivi des projets/programmes de la majorité des Ministères publics ;
- la non fonctionnalité du comité de sélection des projets/programmes. De ce fait, des projets/programmes sont proposés et inscrits dans le PTIP sans suivre le circuit normal ;
- la lenteur dans la mise à disposition des fonds, liée au caractère aléatoire de certains flux financiers externes ;
- l'absence de planification des activités sur le terrain dû à l'absence de document de projet ;
- le manque de fiabilité des données sur l'exécution physique ;
- le manque d'exhaustivité des projets/programmes suivis ;
- la faiblesse des ressources allouées à l'évaluation ;
- la faiblesse du nombre de projets évalués ;
- la culture de l'évaluation non ancrée dans les mentalités, ce qui entraîne des réticences à l'évaluation des projets financés sur ressources internes.

**5.2** Par rapport à la qualité des données contenues dans les rapports du DSRP/PDES et OMD, les observations recensées se présentent comme suit :

- Les procédures de collecte des données ne sont pas harmonisées, ce qui pose un problème de fiabilité ;
- Les indicateurs choisis sont difficiles à renseigner ;
- Les moyens pour assurer un bon SE qui ne sont pas disponibles ;
- la tenue des réunions des différents organes sectoriels ou régionaux de pilotage n'est pas systématique ;
- les difficultés sont rencontrées dans le renseignement de tous les indicateurs de la liste restreinte ;
- les objectifs prioritaires dans la programmation budgétaire ne sont pas pris en compte intégralement.

### **5.3 Recommandations partielles**

- Harmoniser les différents documents de planification, notamment, le PODES et DPES aussi bien en termes de contenu et de timing ;
- Revoir les attributions de la DPN et de l'UCSPE afin d'éviter les chevauchements de tâches ;
- Renforcer les capacités évaluatives des personnels du SP ;
- Renforcer les capacités des structures impliquées dans le SE en moyens matériels, logistiques et financiers enfin qu'ils puissent, entre autres, effectuer le suivi physique des réalisations sur le terrain ;
- Elaborer une stratégie et un programme de renforcement des capacités en SE des personnels du SP impliqués dans le SE ;
- Faire appliquer la directive demandant une évaluation ex ante de tous les projets provenant des ministères techniques par la DPN avant leur souscription au PTIP ;

## ANNEXE 6 : EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES EN SE : CAP, UCSPE, OSC (CONTROLE CITOYEN)

### 1 Tentatives menées au cours des 10 dernières années pour construire un système de SE dans le pays au niveau de secteur public

Au niveau de secteur public, les seules tentatives qui ont été menées se sont inscrites dans le cadre de la bonne gouvernance, notamment, la GAR, le CDMT, le CDSMT, le DRSP, le DPES. Des dispositifs et des outils de SE ont été mis en place au niveau des Ministères Sectoriels et dans d'autres structures telle que la CAP et l'UCSPE en ce qui concerne le suivi des OMD et du DPES.

#### 1.1 LA CAP

Au Sénégal, le lancement, en 2006, d'une étude sur la problématique de mise en œuvre des projets et programmes par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), a abouti aux conclusions suivantes :

Les projets et programmes, au Sénégal, sont confrontés à quatre familles de problèmes que sont :

- ❖ Planification /Programmation ;
- ❖ Suivi-Evaluation-Contrôle ;
- ❖ Operations (execution) et
- ❖ Renforcement de capacités

La prise en charge de cette problématique a conduit le Gouvernement du Sénégal, appuyé en cela par le Système des Nations Unies (PNUD et UNFPA) à la mise en place de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) par arrêté N° 005645 MEF/DGF/DDI du 23/08/ 2006 modifié par l'arrêté N° 007961 MEF/DGF/DDI du 07/08/ 2007 ;

La Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) est mise en place au sein de la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

La CAP est, comme son nom l'indique, une structure d'appui conseil et de facilitation pour une mise en œuvre plus diligente et plus efficiente des projets et programmes. Elle est une réponse sûre à des questions techniques certaines (planification/programmation, suivi-évaluation-contrôle et gestion des opérations).

La CAP intervient à travers :

- a. **un rôle d'appui – conseil** : selon l'approche par la demande et au regard des problèmes identifiés, la CAP apporte son appui aux Projets et Programmes et aux Ministères Techniques dans les différents domaines de ses compétences (formulation et évaluation de projets et programmes, systématisation de l'approche du cadre logique, mise en place d'un système de suivi-évaluation-contrôle, conduite des opérations, passation des marchés, formalisation de l'exercice annuel d'audit, etc.)
- b. **un rôle d'accompagnement** : la CAP au travers de la modalité Exécution Nationale (NEX), accompagne les projets et programmes dans leur mise en œuvre (de la formulation à la clôture en passant par la mise à disposition des fonds et l'exécution). Par ailleurs, la Cellule est à l'écoute des projets et programmes pour répondre de façon ciblée à des sollicitations diverses. Il s'agit à ce niveau, de combler le déficit de proximité et d'encadrement dont ils ont longtemps souffert dans leur mise en œuvre.

En effet, nonobstant les cadres formels de concertation (comité de pilotage, comité technique, atelier de synergie et convergence, évaluation à mi-parcours, missions de supervision des partenaires, rapport d'activités annuelles, conférences budgétaires), il n'existait pas de dispositif opérationnel permettant de répondre à tout moment aux problèmes auxquels les projets et programmes sont régulièrement confrontés.

- c. **un rôle de veille**: la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes vise à assurer une meilleure qualité d'exécution au double plan de la célérité du circuit d'instruction des demandes de

fonds et de l'efficacité de la gestion des projets et programmes. En partenariat avec les structures compétentes, la CAP initie des réflexions, attire l'attention des acteurs sur tel ou tel autre aspect de la mise en œuvre des projets et programmes et au besoin propose des solutions et/ou recommandations.

#### **1.1.1 Les défis relevés par la bonne pratique**

Contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits) et de la qualité (respect des règles et procédures) d'exécution des projets et programmes. Pour ce faire

- Améliorer la qualité de mise en œuvre des projets et programmes particulièrement au niveau de la Planification/Programmation, du Suivi-Evaluation-Contrôle et des opérations (gestion courante) ;
- Fournir un encadrement de proximité des projets et programmes tout au long de leur cycle de vie ;
- Relever le niveau d'absorption des crédits sur ressources extérieures
- Renforcer la qualité de la gouvernance des projets et programmes à travers la systématisation des exercices annuels
- Assurer le renforcement de capacités des acteurs à travers la production d'outils et l'organisation d'ateliers thématiques

#### **1.1.2 La Nature de la bonne pratique**

La CAP est une structure d'appui-conseil au service des projets et programmes, qui a réussi, à travers diverses initiatives, à relever le plaidoyer en faveur d'une mise en œuvre réussie des projets et programmes.

A cet égard et en ce qui concerne le suivi-évaluation-contrôle, la CAP a réussi, selon une démarche bien pensée, à asseoir la fonction au niveau des projets et programmes à travers :

- Une étude diagnostic de l'état de la prise en charge de la fonction SEC au niveau des projets et programmes sous Exécution Nationale » (PPBEX)
- La définition d'un cadre conceptuel de la fonction SEC
- La conception d'un canevas de mise en place de Dispositifs de Suivi-Evaluation-Contrôle (DISEC)
- La mise en ligne d'une plateforme Web d'opérationnalisation des DISEC
- La systématisation de l'approche du cadre logique et la tenue d'ateliers annuels de planification
- Développement d'une stratégie de communication proactive (petit déjeuner de presse, CAPinfo, site Web, etc.)
- Production d'un Rapport Annuel sur l'Absorption des crédits sur Ressources Extérieures (RARE) qui est à la fois une appréciation du niveau de performance des différents portefeuilles étudiés mais également une évaluation de l'application des principes de la Déclaration de Paris
- Instauration du Prix ALPHA de la Meilleure Equipe de Projet ou Programme qui est une source d'émulation, magnifie la performance, la qualité de la gestion ainsi que le rayonnement (envergure des résultats et appréciation des bénéficiaires). Il s'agit d'une promotion de la culture de gestion de projets.

Parmi toutes ces réalisations de la CAP, les deux derniers instruments le RARE et le prix Alpha ont retenus notre intérêt pour cette présente étude en ce sens qu'elles participent de manière significative à l'évaluation annuelle des performances de la mise en œuvre des projets et Programmes et au développement de la culture de la performance et du rendre compte.

La CAP a réussi à inscrire, dans l'agenda national, la publication du RARE qui en est à sa quatrième édition et l'organisation de la cérémonie du Prix ALPHA de la Meilleure Equipe de Projet ou Programme est à sa deuxième édition.

Pour l'essentiel, ces instruments ont contribué à :

- une meilleure culture de la performance à travers la production de rapports financiers et d'activités de qualité ;
- l'amélioration des procédures de certains partenaires qui ont revu à la hausse le montant requis (seuil) par les Avis de Non Objection (ANO)
- l'assise d'une bonne base de pérennisation des acquis grâce à une stratégie efficace de gestion des savoirs à travers la production et la diffusion d'outils de gestion de projets et
- le regain d'intérêt de la part des acteurs pour la problématique de mise en œuvre des Projets et Programmes grâce à des activités aussi pertinentes que novatrices telles que la publication annuelle du RARE et l'institution du Prix ALPHA de la meilleure équipe de Projet ou Programme.

## **1.2 PLAN DE SUIVI EVALUATION DPES/UCSPE**

### **1.2.1 Fondements du suivi et de l'évaluation du DPES**

Au cours de la période de mise en œuvre des deux générations de DSRP, il a été mis en place un dispositif qui comprend un système de suivi-évaluation et un système d'information et de communication impliquant tous les acteurs.

Cette nouvelle démarche du DPES repose sur trois fondements conceptuels : l'évaluation formative, l'évaluation pronostique, l'évaluation sommative ou finale

L'application de ces trois fondements distinguera deux dimensions pour l'appréciation des performances obtenues dans chaque sous-secteur ou domaine : la dimension institutionnelle, administrative ou systémique et la dimension de l'impact populationnel.

### **1.2.2 Dispositif de suivi et d'évaluation du DPES**

pour les besoins d'un meilleur suivi de la politique économique et sociale, le plan d'actions du Schéma Directeur de la Statistique (SDS) a été revu et réajusté sur la période 2011-2015 pour être plus performant et apte à produire et à diffuser des données statistiques de qualité.

A cet effet, au niveau du dispositif institutionnel, deux niveaux de pilotage sont définis avec leur composantes:

- Au niveau politique :
  - Un Conseil Présidentiel d'évaluation se réunit une fois tous les deux ans
  - un Conseil national de suivi et d'orientation du DPES présidé par le Premier Ministre
  - une Commission parlementaire de suivi du DPES (Sénat et Assemblée nationale) et le Conseil Economique et Social (CES)
  - le Ministre de l'Economie et des Finances (rédaction des rapports d'avancement)
- Au niveau opérationnel :
  - des Comités ministériels de suivi-évaluation du DPES
  - des Comités régionaux de suivi-évaluation du DPES

l'UCSPE, sera chargé de l'animation et la coordination du dispositif global de suivi-évaluation du DPES.

### **1.2.3 Acteurs, appropriation et responsabilité mutuelle**

Les principaux acteurs sont : les organes de pilotages, les acteurs étatiques, les collectivités locales, la société civile, le secteur privé, le Parlement et les partenaires techniques et financiers. Il est retenu une démarche participative d'évaluation qui implique aussi bien les organes de pilotage que les acteurs

### **1.2.4 Indicateurs de suivi et d'évaluation**

Il donne une vue d'ensemble sur les progrès réalisés et leur impact sur les conditions de vie des populations. Il est relié au dispositif de pilotage par un système d'information structuré et cohérent. A chacun des trois

niveaux institutionnels cités ci-dessus s'attache un système d'information spécifique. Le système d'information du DPES sera constitué d'un tableau de bord d'indicateurs, dénommé liste restreinte d'indicateurs, qui renseigne sur l'état d'avancement de l'exécution des actions prioritaires.

Ainsi, ce système d'information sera animé par deux comités techniques :

- Un Comité de suivi des indicateurs, créé au sein du Comité Technique des Programmes Statistiques (CTPS) ;
- Un Comité de suivi du Plan d'Actions Prioritaires (l'UCSPE, la DGF, la DGCPT, la DPEE, l'APIX et la DCEF).

Le système de communication est articulé autour de la diffusion de l'information relative à l'état d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie. Ce système devra ainsi être entretenu par une très large diffusion des résultats auprès de tous les acteurs impliqués pour juger de la qualité de la mise en œuvre de la Stratégie.

### **1.2.5 Difficultés rencontrées**

La mise en œuvre du PDES ne se fait pas sans difficultés. On peut citer entre autres :

- la non tenue systématique des réunions des différents organes sectoriels ou régionaux de pilotage ;
- des difficultés de renseignement de tous les indicateurs de la liste restreinte de suivi
- la non prise en compte intégrale des objectifs prioritaires dans la programmation budgétaire ;
- etc.

### **1.2.6 Au niveau de la société civile**

Au niveau de la société civile, les initiatives prises ont été individuelles. La plateforme des acteurs non étatiques, le forum civil et le CONGAD, IED, ENDA et d'autres organisations ont développé des stratégies et des méthodes d'évaluation particulières. Par exemple, la PANE a initié des ateliers d'évaluation, d'échange et de capitalisation des performances des portefeuilles des projets et programmes qu'elle abrite.

Le CONGAD, L'IED, LE forum civil ont initié des actions visant à susciter la demande d'évaluation au niveau des populations à la base. Un exemple réussi constitue le contrôle citoyen dont les principes sont indiqués ci-dessous :

## **2. Tentatives menées au cours des 10 dernières années pour construire un système de SE dans le pays au niveau de la société civile**

### **2.1 CONTROLE CITOYEN**

Le Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) est l'ensemble des actions, mécanismes, processus mis en place par les citoyens en vue de contrôler l'action publique ou à obliger les structures chargées de sa mise en œuvre à rendre compte. Les trois principaux outils de la CCAP sont:

#### **2.1.2 le budget participatif**

Le budget participatif ou participation des citoyens à l'analyse des politiques et budgets, comporte sept étapes qui sont :

**Etape 1** : Préparation. Il s'agit d'informer les parties prenantes des différents enjeux et de définir les approches et méthodes à utiliser.

**Etape 2** : Analyse des besoins. Des forums villageois sont organisés pour permettre à chaque village de la communauté rurale d'analyser ses contraintes et de définir des actions et des priorités.

**Etape 3** : Définition des priorités. Forum organisé entre les différents délégués des villages afin de synthétiser les principales contraintes, priorités et actions découlant des forums villageois.

**Etape 4** : définition des objectifs de développement local. Des forums sont organisés entre les délégués des villages et les conseillers locaux afin de discuter de l'ensemble d'actions prioritaires proposé devant figurer au document budgétaire de la communauté.

**Etape 5** : Rédaction du budget provisoire. Les conseillers préparent un budget provisoire sur la base de l'ensemble d'actions prioritaires partagées par les délégués des villages et les conseillers.

**Etape 6** : Vote et approbation du budget. Des réunions sont organisées entre conseillers pour adopter par vote le budget avant que l'organe exécutif du conseil le soumette à l'approbation du sous préfet.

**Etape 7** : Suivi budgétaire. Le comité de suivi composé de délégués de villages, choisis de façon inclusive est chargé du suivi avec des outils à développer et partager par tous les acteurs.

#### **2.1.2 La grille d'évaluation par la communauté (GEC)**

Les Principes de la GEC

- la communauté est l'unité d'analyse ;
- les informations sont générées à travers des focus groups ;

- la GEC est basée sur une participation de tous les groupes ;
- La GEC procure un feedback instantané aux fournisseurs de services publics ;
- La GEC met l'accent sur une décision immédiate ;
- les réformes à mettre en œuvre sont le produit d'une réflexion collective prenant en compte l'avis de tous les acteurs ;
- la GEC met l'accent sur la visualisation autant que possible

### **2.1.3 Approche par les moyens d'existence durable (AMED)**

L'une des principaux outils de l'AMED est le budget sensible au genre. Il comprend les étapes suivantes :

**Etape 1** : l'analyse du contexte de vulnérabilité,

**Etape 2** : le profil genre du contexte,

**Etape 3** : des organisations et des ménages,

**Etape 4** : la planification sensible au genre,

**Etape 5** : l'engagement des partenaires (population, Collectivités ONG, Etat, privés),

**Etape 6** : le suivi des engagements en rapport avec les capitaux (dont l'affectation du budget selon le genre)

**ANNEXE 7 : MISSIONS DES ENTITES DU MEF DANS LE DOMAINE DU SUIVI-EVALUATION-CONTROLE**

**Tableau 2-Missions des Entités du MEF dans le domaine du Suivi-Evaluation-Contrôle**

Entités	Missions assignées en relation avec le Suivi-Evaluation-Contrôle
<b>Inspection Générale des Finances (IGF)</b>	Contrôle légal et réglementaire des aspects administratifs, financiers et comptables Contrôle de la qualité de l'organisation Evaluation de l'efficacité des services
<b>La Direction du Budget (DB)</b>	Elaboration et préparation, en relation avec les Directions et services concernés, de tous les projets de lois relatifs à la détermination des ressources et des charges de l'Etat, ainsi que des projets de lois de règlement ; Etude préalable de tous les projets d'actes législatifs et réglementaires et des projets de conventions ayant une incidence sur le budget de l'Etat. Coordonne l'élaboration des CDSMT
<b>Cellule de Gestion et de Contrôle du Portefeuille de l'Etat (CGCPE)</b>	Aider à l'élaboration et au suivi des politiques de gestion des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique et assurer leur contrôle
<b>Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (UCSPE)</b>	La mission de l'Unité est la mise en œuvre, l'accompagnement, la réalisation et le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté au Sénégal. Avec la circulaire d'octobre 2009 du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, la mission de l'UCSPE s'est élargie avec l'avènement et l'approfondissement des politiques sectorielles nationales et les nouveaux enjeux liés au financement du développement. Il est organisé en 3 divisions: Suivi de la Croissance Economique ; Politiques Sociales ; Bonne Gouvernance et Décentralisation
<b>Cellule Analyse Economique (CAE)</b>	Coordonner et faire la synthèse des différents documents d'analyse économique, notamment ceux provenant du CEPOD et de la DPEE
<b>La Direction des stratégies de développement (DSD)</b>	Sous l'autorité du Directeur général du Plan, elle conçoit les stratégies du développement économique et social du pays à long terme. Elle est chargée de définir les équilibres globaux, en coordonnant tous les travaux de prospective. Elle développe des modèles macro-économiques et mène des études et recherches susceptibles d'éclairer les décisions en matière de politique économique et sociale. Elle apporte aux ministères et aux collectivités locales, un appui technique dans la formulation de leurs stratégies sectorielles de développement de long terme. Elle pilote l'étude prospective.
<b>Direction de la Planification Nationale (DPN)</b>	Elle prépare le Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES), assure le suivi de sa mise en œuvre aux niveaux national, régional et sectoriel, évalue les résultats et dresse le bilan Elle Procéder à l'Evaluation ex ante, ex post et d'impact des projets et programmes de développement.
<b>La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH)</b>	Sous l'autorité du Directeur général du Plan, la Direction de la Population et de la Planification du Développement humain est chargée de la conception de la politique en matière de population / développement, de la coordination du suivi et de l'évaluation de sa mise en œuvre. Elle prépare les Programmes d'Actions et d'Investissements prioritaires en matière de Population, suit l'impact social des politiques et élabore les instruments et les outils d'aide à la décision en matière de planification sociale.

Entités (suite)	Missions assignées en relation avec le Suivi-Evaluation-Contrôle
<b>Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF)</b>	Effectue le suivi de l'exécution physique et financière des projets et programmes d'investissements et établit le bilan annuel d'exécution des investissements publics Assure la responsabilité de la mise en œuvre de la base de données informatique sur la sélection, la programmation, la budgétisation et le suivi des projets en relation avec la Direction de la Planification Nationale, la Direction de la Dette et de l'Investissement, la Direction du Budget et les ministères techniques
<b>La Direction de la Dette et des Investissements (DDI) avec ses organes rattachés (CAP- PSON FED)</b>	Suivi de toutes les questions relatives à la gestion de la dette publique extérieure à l'exclusion de la dette viagère gérée par la Direction de la Solde, des Pensions et des Rentes viagères ; Contrôle de l'exécution des crédits du budget d'investissements et des comptes spéciaux du Trésor à caractère d'investissement ; Etude préalable des projets de conventions se rapportant à des dépenses d'investissements ; Appuyer le renforcement des capacités ainsi que la mise en œuvre des projets et programmes de développement ; Assurer le suivi de l'exécution financière des projets et programmes d'investissements publics ; Faire procéder aux audits d'exécution des projets d'investissement, d'en évaluer les résultats et d'en assurer le suivi des recommandations.
<b>Direction de la Prévision et des Etudes Economiques(DPEE)</b>	Collecte et gestion de l'information conjoncturelle, intérieure et extérieure ; Procéder à des analyses conjoncturelles et à des travaux de prévision ; Coordonner la mise en œuvre de la politique économique en rapport avec les services concentrés et les secteurs d'activités économiques et financières Préparer et suivre les programmes économiques et financières de court terme en relation avec d'autres services du Ministère de l'Economie et des Finances, d'autres ministères et organisations sous régionales.
<b>Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)</b>	Assurer la coordination technique des activités du système Statistique National ; Réaliser les activités de production et de diffusion des données statistiques pour les besoins du Gouvernement, des administrations publiques, du secteur privé, des partenaires au développement et du public ; Suivi de la coopération technique internationale en matière statistique.
<b>Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD)</b>	Contribuer au renforcement des capacités nationales dans l'administration, le secteur privé et la société civile, en matière d'analyse et de formulation de politiques économiques, financières et sociales et de promotion de bonne gouvernance. contribuer au développement de mécanismes formels de discussions autour de résultats de recherches et des questions de politiques économiques et sociales entre représentants du secteur public, du secteur privé et de la société civile.

**Source : Exploitation des différents décrets, texte de lois organiques par l'auteur**

L'analyse des missions de ces différents organes du Ministère de l'Economie et des finances et leurs interactions dans le processus de planification et de mise en œuvre du développement économique et social du pays permet de faire deux constats.

D'abord, ces entités peuvent être regroupées en deux catégories, notamment, celles qui interviennent dans la fonction **Prospective et Planification Stratégique** ( DPN, CAE, DPEE, DSD, CEPOD) et celles qui interviennent dans la fonction **Planification Opérationnelle Suivi- Evaluation-Contrôle** ( CGPE, IFG, UCSPE, DCEF, DDI, DB). Il faut remarquer que le DPN et l'UCSPE sont à cheval par rapport aux fonctions prospectives et opérationnelles. Ensuite le rôle central joué par la DGP/DPN qui est perçue comme **le leader du processus de Planification Suivi-Evaluation** au sein du Ministère de l'Economie et des Finances.

## **ANNEXE 8 : LA DIRECTION DE LA PLANIFICATION NATIONALE : LE LEADER DU SE AU MEF**

En effet, le décret N° 2008 – 642 portant organisation du Ministère de l’Economie et des Finances à son paragraphe 4 crée la Direction de la Planification Nationale en lui donnant comme mission l’élaboration et la coordination de la politique économique et sociale à moyen terme du pays. Il définit également ses principales missions qui sont :

- d’élaborer et la coordonner à moyen terme la politique économique et sociale du pays. A cet effet, elle est chargée d’élaborer le Plan D’Orientation à Moyen Terme du Développement Economique et Social (PODES) ;
- de préparer les décisions relatives à la préparation et à l’exécution du Plan ainsi que les documents techniques y afférents ;
- de préparer les perspectives des politiques sectorielles et de procéder à leur évaluation ex post ;
- De veiller à l’adéquation des politiques sectorielles avec les stratégies définies ;
- D’appuyer les départements ministériels dans l’élaboration des politiques sectorielles ;
- De procéder à l’évaluation ex ante et ex post des projets et programmes de développement ;
- D’assurer en relation avec les services compétents des Ministères Techniques la coordination de la planification nationale, régionale et locale.
- D’assurer, comme tâches annexes, le suivi des activités des Ministères Techniques, les travaux de l’ANSD, de la DPE, de la DAT, du CEPOD, de la Composante Economique du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) et du Comité National du Crédit.

Pour mener à bien la mission qui lui est dévolue, la Direction de la Planification Nationale s’est structurée en trois (3) divisions :

- La Division de la Planification Générale (DPG)
- La Division de la Planification Sectorielle et de l’Evaluation des Projets (DPSE)

La Division de la Planification Régionale (DPR).

## ANNEXE 9 : INSTITUTIONS CHARGEES DE LA FONCTION DE CONTROLE FINANCIER ET D'AUDIT EN RAPPORT AVEC LE SUIVI-EVALUATION

- **Inspection générale des finances** : Sous l'autorité du Coordonnateur, l'Inspection générale des Finances est chargée de contrôler, dans tous les services relevant du département, l'observation des lois, ordonnances, décrets, règlements et instructions qui en régissent le fonctionnement administratif, financier et comptable ; son action s'étend également au contrôle de la qualité de l'organisation et à l'évaluation de l'efficacité des services .
- **Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF)** : elle effectue, entre autres, le suivi de l'exécution physique et financière des projets et programmes d'investissements et établit le bilan annuel d'exécution des investissements publics; assure la responsabilité de la mise en œuvre de la base de données informatiques sur la sélection, la programmation, la budgétisation et le suivi des projets en relation avec la Direction de la Planification Nationale, la Direction de la Dette et de l'Investissement, la Direction du Budget et les ministères techniques .
- **Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI)** : Sous l'autorité du Directeur général des Finances, la Direction de la Dette et de l'Investissement, en liaison avec les ministères et les directions concernés, est chargée : du suivi de toutes les questions relatives à la gestion de la dette publique extérieure à l'exclusion de la dette viagère gérée par la Direction de la Solde, des Pensions et des Rentes viagères ; du contrôle de l'exécution des crédits du budget d'investissement et des comptes spéciaux du Trésor à caractère d'investissement ; de l'étude préalable des projets de conventions se rapportant à des dépenses d'investissement ; d'appuyer le renforcement des capacités ainsi que la mise en œuvre des projets et programmes de développement ; de faire procéder aux audits d'exécution des projets d'investissement, d'en évaluer les résultats et d'en assurer le suivi des recommandations.

Pour réaliser ses missions la DDI dispose de structures organisées selon les sources de financement (chargés de portefeuille). Elle dispose de bras techniques pour le suivi de la mise en œuvre des interventions, notamment, la Cellule D'appui Aux Projets (CAP) pour les interventions sous exécution nationale et le Projet de Soutien à l'ordonnateur National (PSON – FED) pour les interventions financées par l'Union Européenne.

- **Contrôle Financier**: Il dépend de la Présidence de la République. Son contrôle est essentiellement un contrôle concomitant et a priori, le plus souvent sur pièces et exceptionnellement sur place. Les attributions du Contrôleur Financier sont prévues par le décret 78-085 du 1er février 1978 portant organisation du Contrôle Financier. Il contrôle en outre les opérations financières de l'Etat, des établissements publics, des communes, des communautés rurales, des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire. Il informe le Président de la République et le Premier Ministre sur la gestion des finances publiques et des organismes placés sous le contrôle de l'Etat
- **Inspection Générale d'Etat**: Le décret 80-914 du 5 septembre 1980 organise l'Inspection Générale d'Etat. Le contrôle effectué par l'IGE est un contrôle d'ordre général qui porte sur la légalité et la régularité des dépenses et des recettes publiques dans la phase de l'exécution, sur l'efficacité et l'opportunité de l'emploi des deniers publics, sur la cohérence et les résultats de l'action administrative, financière et comptable, sur l'organisation et le fonctionnement des services. Elle dépend du Président de la République, elle exerce sa mission de contrôle par la voie de tournées inopinées effectuées sur place. Dans l'exercice de ses missions, l'Inspecteur général d'Etat dispose de pouvoirs étendus.