

République du Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES**

**Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue
du développement d'un programme-pays ACBF pour le Sénégal**

RAPPORT FINAL
Octobre 2012

Baba TOP

Sommaire

Liste des abréviations	4
Résumé.....	6
Introduction	11
I. Objectifs et méthodologie de l'évaluation des besoins en renforcements des capacités	12
1. 1. Les objectifs de l'évaluation	12
1.2. La méthodologie d'intervention	12
1.2.1. L'analyse documentaire	12
1.2.2. Entretiens avec les principaux acteurs	13
II. Contexte général de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités.....	13
2.1 Création d'opportunités économiques et de richesses pour la promotion d'emplois productifs et la transformation structurelle de l'économie.....	15
2.1.1 Situation macro-économique.....	15
2.1.2. Développement du secteur privé et rôle des PME/PMI	16
2.1.3 Secteurs d'appuis à la production.....	17
2.1.4. Développement des filières de l'agriculture et de l'économie rurale.....	19
2.1.5. Promotion de l'emploi.....	21
2.2 Accélération de l'accès aux services sociaux de base.....	22
2.2.1 Education.....	23
2.2.2. Santé	24
2.2.3 La protection sociale	25
2.2.4 Eau et assainissement	26
2.3 Renforcement des principes fondamentaux de la bonne gouvernance et la promotion des droits humains	26
2.3.1 Amélioration de la gestion des finances publiques	27
2.3.2 Gouvernance judiciaire	27
2.3.3 Réforme et management de l'administration publique	28
2.3.4 Travail parlementaire	29
2.3.5 Décentralisation et développement local.....	29
III Développement récents en matière de renforcement des capacités	30
3.1. Les réformes budgétaires et financières et l'amélioration de la gouvernance économique	31
3.1.1. Objectifs visés	32
3.1.2. Composantes et axes d'intervention.....	32
3.1.3 Bénéficiaires cibles	33
3.1.4 Stratégie d'intervention	33
3.1.5 Résultats et impacts obtenus	33

3.1.6	Contraintes et leçons	34
3.1.7	Recommandations	35
3.2.	L'appui au développement local et à la décentralisation	36
3.2.1.	Objectifs visés	36
3.2.2.	Composantes et axes d'intervention.....	37
3.2.3.	Bénéficiaires cibles	37
3.2.4.	Stratégie d'intervention	37
3.2.5.	Résultats et impacts obtenus	38
3.2.6	Contraintes et leçons	38
3.2.7	Recommandations	38
3.3.	L'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des entreprises	38
3.3.1.	Objectifs visés	39
3.3.2.	Composantes et axes d'intervention.....	39
3.3.3.	Bénéficiaires cibles	40
3.3.4.	Stratégie d'intervention	40
3.3.5.	Résultats et impacts obtenus	40
3.3.6.	Contraintes et leçons	41
3.3.7.	Recommandations	41
3.4.	Autres actions de renforcement des capacités.....	41
3.5.	Les besoins de renforcement des capacités du secteur privé et de la société civile.....	42
3.6.	Le financement public du renforcement des capacités sur la période 2003-2012	44
3.6.1.	Objectifs visés	44
3.6.2.	Evolution du financement public du renforcement des capacités	45
IV.	les besoins prioritaires de renforcement des capacités pour les prochaines années.....	45
4.2.	Axes des besoins prioritaires de renforcement des capacités.....	46
4.2.1.	Besoins de renforcement des capacités pour le leadership, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes.....	46
4.2.2.	Besoins de renforcement des capacités en matière de compétitivité des entreprises	49
4.2.3	Besoins de renforcement de capacités en matière de décentralisation et de développement local.....	51
4.2.4	Besoins de renforcement des capacités d'éthique, de transparence et de l'obligation de rendre compte	51
Conclusion.....		52
Annexe 1 : Termes de référence.....		55
Annexe 2 : Références bibliographiques.....		61
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....		63

Liste des abréviations

ADIE	Agence de l'Informatique de l'Etat
ADM	Agence de Développement Municipal
AFD	Agence Française de Développement
ANE	Agent non étatique
APIXD	Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen- Terme
CDSMT	Cadre des Dépenses Sectorielles à Moyen -Terme
CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP	Conseil National du Patronat
CFAA	<i>Country Financial Accountability Assessment</i>
CO	Conseil d'Orientation
CPAR	<i>Country Procurement Assessment Report</i>
DGP	Direction Générale du Plan
DPEA	Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide
DPEE	Direction de la Prévision et des Etudes économiques
DPES	Document de Politique économique et sociale
DREAT	Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
DRP	Demande de Renseignements et de Prix
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FCFA	Franc CFA
FED	Fonds Européen de Développement
FMI	Fonds Monétaire International
GFP	Gestion des Finances Publiques
IADM	
ISPE	Instrument de Soutien des Politiques Economiques
MCA	Millennium Challenge Account
MDTF	<i>Multi Donor Trust Fund</i>
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisme non Gouvernemental
PAC	Programme d'Appui aux Communes
PAPNBG	Projet d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance
PARP	Projet d'Appui aux réformes des Finances Publiques
PNBG	Programme National de Bonne Gouvernance
PCRBF	Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>
PFM-PR	Rapport sur la performance de la gestion des finances publiques
PIB	Produit Intérieur Brut
PIRSP	Programme Intégré de Réforme du secteur Public
PRECABG	Projet de renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance
PNDL	Programme National de Développement Local
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

PODES	Plan d’Orientation du Développement Economique et Social
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PRECAREF	Projet de Renforcement des Capacités de Responsabilité Financière et de Transparence
PRECOL	Programme de Renforcement et d’Equipeement des Collectivités Locales
PTF	Partenaires techniques et financiers
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SFD	Système financier décentralisé
SYSMAP	Système de Gestion des Marchés publics
TDR	Termes de référence
TIC	Technologies de l’Information et de la Communication
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l’Etat
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest –Africaine
UPE	Unité de Politique économique
US	Etats-Unis
USD	Dollar des Etats-Unis

Résumé

En vue la préparation d'un programme pays de renforcement des capacités, le Sénégal a voulu procéder à une évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités. La méthodologie de cette évaluation a reposé d'une part, sur une analyse documentaire et d'autre part, sur une série d'entretiens avec des structures de l'administration, des organisations faitières du secteur privé et de la société civile, et les partenaires au développement.

L'analyse du contexte général de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités a révélé un certain nombre de défis auxquels le Sénégal fait face.

Au niveau macro-économique, les fluctuations de l'économie et sa faible croissance économique mettent relief le défi du renforcement des capacités en matière de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques publiques ainsi que de gestion des chocs exogènes auxquels le Sénégal reste exposé.

Au niveau des finances publiques, l'accroissement du déficit budgétaire ramène à l'ordre du jour le défi de la nécessaire amélioration de la qualité de l'allocation des crédits et d'exécution des dépenses publiques ainsi que de leur impact sur la croissance économique.

Au niveau du développement du secteur privé et rôle des PME/PMI, le manque d'attractivité pour l'investissement privé, confirmé par la régression du Sénégal dans le classement de «Doing Business » montre les efforts à faire pour atteindre l'objectif de création d'un environnement des affaires de classe internationale.

Au niveau des secteurs d'appuis à la production, le coût et la disponibilité de l'énergie, la faible qualité des infrastructures routières constituent des contraintes à l'amélioration de la compétitivité de l'économie sénégalaise et à la performance des entreprises.

La stagnation de la production agricole liée à la prédominance du secteur informel dans le secteur agricole, à un faible degré de mécanisation et à une forte dépendance vis-à-vis de la pluviométrie renvoie au défi consistant à réduire sa vulnérabilité à la pluviométrie et à améliorer sa productivité.

Le chômage reste un problème crucial au Sénégal. Plus de quatre personnes actives sur dix sont en chômage (10,2%) ou en situation de sous emploi (32,0%). Aussi, l'un des principaux défis du pays est de situer la question de l'emploi au cœur des politiques publiques pour assurer une relation plus étroite entre performances économiques et progrès social.

Pour l'accès aux services sociaux de base, on constate une progression des taux de scolarité à tous les niveaux d'enseignement, une baisse des taux de mortalité infantile et maternelle et un maintien du taux de prévalence du VIH/SIDA à un niveau relativement bas. Par contre, les disparités régionales restent importantes et l'efficacité interne de l'éducation et à un moindre mesure, celle de la santé sont faibles. Aussi, l'amélioration de l'efficacité et de l'équité dans les systèmes d'éducation et de santé ainsi que dans le système d'assainissement demeure le principal défi du Sénégal dans l'accès de la population aux services sociaux de base.

L'adoption de la Stratégie nationale de protection sociale (SNPS) en 2005 constitue une avancée significative pour lutter contre la vulnérabilité et étendre la couverture du système de sécurité sociale. Mais, cette stratégie n'a pas encore bénéficié de ressources nécessaires permettant sa mise en œuvre. La part des dépenses de protection sociale dans le PIB est

estimée, en moyenne, à 2,1% et moins de 15% de la population bénéficie d'une couverture sociale.

Dans le domaine de la gestion des finances publiques, d'importants progrès ont été réalisés. Notamment, l'administration fiscale a signé, en 2009, un contrat de performance avec le Ministère de l'Economie et des Finances pour la période 2009-2011. Par ailleurs, un nouveau code général des impôts, plus simple, plus équitable et plus efficace a été préparé.

Au niveau des dépenses, les conditions de préparation du budget général se sont améliorées avec l'introduction des cadres de dépenses sectoriels à moyen terme (CDSMT) dans la gestion des finances publiques.

Les procédures de passation et d'exécution des marchés publics se sont aussi beaucoup renforcées avec la création en 2007, de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et de l'entrée en vigueur depuis janvier 2008, du nouveau code des marchés.

Au niveau des contrôles interne et externes, les retards accumulés dans la préparation des projets de lois de règlement pour les années 1999 à 2010 ont été apurés.

Au niveau de la gouvernance judiciaire, les activités réalisées, notamment, dans le cadre du Programme Sectoriel Justice (PSJ) ont permis de relever sensiblement le niveau d'efficacité de la justice. Mais, l'administration judiciaire reste toujours confrontée à de nombreuses difficultés qui atténuent ses performances, dont les besoins en renforcement de capacités des ressources humaines et une durée de traitement des dossiers encore longue notamment dans le cadre de la gestion du contentieux commercial.

Au niveau de la qualité du service public, des instruments et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives ont été mis en place, avec l'élaboration d'un schéma directeur de la réforme de l'Etat, la restructuration de la Direction de la Fonction Publique pour prendre en charge la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'élaboration d'un schéma directeur de la formation permanente des agents de la fonction publique et l'unification du fichier des agents de l'Etat pour une plus grande maîtrise des effectifs et de la masse salariale.

En matière d'amélioration de l'environnement des affaires, le Sénégal a mis en place le Bureau d'appui à la Création d'Entreprise (BCE) de l'APIX, se traduisant par une réduction sensible des délais de création d'une entreprise.

Toutefois, en dépit de toutes ces mesures, l'administration publique reste confrontée à un manque d'efficacité lié notamment aux dysfonctionnements issus de la multiplication, l'instabilité et l'incohérence des structures administratives ; la création excessive d'agences d'exécution en doublon des structures administratives ; l'insuffisance du suivi et de l'évaluation de l'action publique, et la longueur et la lourdeur de certaines procédures administratives affectant ainsi la qualité des services rendus aux usagers.

La qualité du travail parlementaire s'est améliorée. Elle est toutefois limitée par un manque de moyens et de faibles capacités d'analyse, de recherche et d'évaluation de l'action gouvernementale.

Dans le domaine de la décentralisation et du développement local des avancées significatives ont été notées avec l'élaboration d'un schéma directeur de la modernisation de

l'administration territoriale, la mise en place de mécanismes de base pour le développement d'une collaboration entre les différents acteurs du développement local et l'élaboration de 110 plans locaux de développement des collectivités locales. Mais, plusieurs contraintes sont à considérer dont les principales sont la modicité des transferts financiers de l'Etat par rapport aux charges transférées, les difficultés de mobilisation des ressources locales et le retard enregistré dans la réforme du cadre institutionnel et politique du développement local.

A la suite du diagnostic, les projets et programmes d'appui au renforcement des capacités mis en place pour répondre aux défis auxquels le Sénégal fait face ont été analysés au plan de leurs composantes et axes d'intervention, bénéficiaires ciblés, principaux résultats et impacts obtenus, contraintes et leçons ainsi que les recommandations formulées pour le futur.

Au niveau des programmes d'appui aux réformes budgétaires et financières et à l'amélioration de la gouvernance économique, les principales leçons à retenir sont, entre autres :

- la complexité de certaines mesures dont la mise en œuvre nécessite un long processus et un budget conséquent ;
- la multiplicité des structures ou institutions impliquées dans les réformes ;
- la résistance des personnes et des structures aux changements ;
- la difficulté de conduire dans les délais et avec la qualité requise des études d'évaluation de politiques publiques par le Parlement, en évitant les redondances avec celles réalisées par l'administration ;
- la durabilité des résultats de l'assistance parlementaire qui doit être recherchée à travers sa prise en charge progressive par les ressources budgétaires ;
- l'absence de système de suivi et d'évaluation adéquat liant les indicateurs de résultats aux activités de la plupart des projets/programmes de renforcement des capacités qui rend difficile leur suivi et leur évaluation.

Pour les programmes d'appui au développement local et à la décentralisation, les limites et les leçons à retenir sont :

- les difficultés rencontrées par les collectivités locales dans la mobilisation des fonds, la gestion des ouvrages mis en place, leur entretien et leur renouvellement ;
- la qualité limitée des interventions des services financiers décentralisés en raison des modestes moyens financiers, logistiques et matériels dont ils disposent ;
- les déficits de capacités des acteurs locaux ainsi que l'ampleur de leurs besoins en renforcement de capacités ;
- la mobilité des élus voire des leaders du mouvement associatifs soumis à un renouvellement de mandat.

Concernant les programmes d'appui à l'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des entreprises, les contraintes et les leçons à retenir sont :

- l'absence de mécanismes pour assurer la prise en charge par les pouvoirs publics des recommandations issues des études et recherches des programmes de renforcement des capacités;
- la faible capacité de dissémination, de communication et de plaidoyer des projets et programmes pour la prise en compte par le gouvernement et l'administration des résultats de leurs études et recherches sur les politiques ;

- la faible capacité de l'administration à mettre en œuvre efficacement les politiques et les réformes ;
- le nécessaire renforcement des capacités du secteur privé et de la société civile pour une meilleure implication dans la formulation et le suivi de la mise en œuvre des politiques.

Les défis issus de l'analyse du contexte politique, économique et social du Sénégal, les leçons tirées de la revue des programmes de renforcement des capacités, de leurs résultats et de leurs contraintes, les entretiens avec les structures de l'administration, de la société civile et du secteur privé ont permis d'identifier des besoins prioritaires de renforcement des capacités regroupés autour de quatre domaines prioritaires :

- i) les besoins de renforcement des capacités pour le leadership, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes ;
- ii) les besoins de renforcement des capacités en matière de compétitivité des entreprises ;
- iii) les besoins de renforcement de capacités en matière de décentralisation et de développement local ;
- iv) les besoins de renforcement des capacités d'éthique, de transparence et de l'obligation de rendre compte.

Le premier domaine des besoins en renforcement des capacités renferme :

- la rationalisation et l'articulation des documents de stratégie nationale ;
- la planification et la budgétisation ;
- l'amélioration de la politique budgétaire et des perspectives pluriannuelles dans la planification ;
- le renforcement des capacités de la société civile et du secteur privé à une meilleure implication dans les processus de préparation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques et stratégies nationales ;
- le processus d'évaluation et de sélection des projets ;
- l'évaluation des politiques publiques ;
- un renforcement des capacités de ceux qui sont chargés de l'application des réformes.

Le deuxième domaine de besoins en renforcement des capacités comprend :

- l'environnement général des affaires ;
- les procédures administratives, l'application des textes, la bonne gouvernance, la lutte contre la corruption et les contrats publics ;
- la fiscalité et le financement ;
- les infrastructures, le foncier, le coût et la qualité des facteurs de production ;
- les ressources humaines, la réglementation du travail, la formation professionnelle, la productivité et le coût des facteurs humains ;
- les exportations.

Le troisième domaine de besoins renforcement des capacités comporte :

- le renforcement des compétences des collectivités locales et les concepts clés de la décentralisation ;
- la planification et la budgétisation participative ;
- les stratégies d'amélioration de la bonne gouvernance locale ;
- la Gestion Axée sur les Résultats appliquée au développement local ;
- l'élaboration du budget, les procédures de recouvrement des recettes et de la taxe rurale ;
- la passation des marchés publics ;

- l'exécution de la dépense publique et la maîtrise d'ouvrage au niveau local ;
- le développement de nouveaux produits en micro finance ;
- l'amélioration de la qualité et la performance du système de gestion des finances publiques au plan décentralisé ;
- l'effectivité de la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses publiques.

Le quatrième domaine de besoins en renforcement de capacités englobe :

- la consolidation des acquis en matière d'assistanat parlementaire et d'appui à l'Assemblée Nationale à pérenniser le système ;
- l'aide à l'Assemblée Nationale pour se doter d'une cellule d'analyse et de suivi des politiques publiques composée de cadres de haut niveau pour appuyer les députés et pour assurer le secrétariat des missions de contrôle ;
- la consolidation et l'institutionnalisation des mécanismes de collaboration entre l'Assemblée nationale et la Cour des Comptes pour capitaliser les acquis des programmes antérieurs ;
- le renforcement du centre de documentation de la Cour des Comptes ;
- l'appui à la communication de la Cour des Comptes ;
- la réflexion sur la création de chambres régionales de comptes ;
- la poursuite de l'examen dans les délais les comptes de gestions et les lois de règlement ;
- l'appui à l'amélioration de la qualité des rapports de la Cour des Comptes et le suivi de ses recommandations ;
- l'appui à la société civile pour l'exercice d'un contrôle citoyen de l'action publique.

Introduction

Le Sénégal a élaboré un Document de Politique Economique et Social (DPES) 2011-2015, s'inscrivant dans la stratégie de réduction de la pauvreté initiée depuis 2000. L'ambition du DPES est d'accélérer la croissance économique et d'atteindre les OMD par une mise en œuvre optimale des politiques de gouvernance engagées aux niveaux central et local. Toutefois, il est prévu de l'actualiser pour adapter la Stratégie au nouveau contexte né de l'avènement, en mars 2012, d'une nouvelle équipe dirigeante, en tenant compte des informations récemment disponibles sur l'état de la pauvreté au Sénégal.

Le Sénégal a également transposé cinq des six directives de 2009 du cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA. C'est ainsi que les CDSMT élaborés depuis quelques années par plusieurs départements ministériels, seront remplacés par les Documents de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) à partir de la Loi de Finances 2017, en application de la nouvelle loi organique des finances votée en 2011. Ainsi les autorités communautaires et nationales s'inscrivent dès à présent dans le sens de la gestion axée sur les résultats et le renforcement de la qualité des politiques publiques.

L'approche participative et le partenariat érigés en règle de gestion des relations entre l'Etat et les autres acteurs, président désormais à la formulation, à la mise en œuvre et au suivi/évaluation des politiques, initiatives et investissements de l'Etat. Toutefois, leur efficacité appelle au renforcement des capacités nationales de leadership, de pilotage ainsi que de la promotion de la transparence, de la responsabilité et de l'imputabilité dans la gestion des ressources publiques. En effet, en dépit de réels progrès, ces capacités demeurent encore faibles par rapport à l'ampleur des réformes, aux ambitions du Sénégal et à ses besoins de développement. Aussi, le Gouvernement a-t-il décidé de faire du renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats un objectif transversal de développement pour permettre à l'Etat, au secteur privé et aux acteurs de la société civile de jouer plus efficacement leur rôle dans le développement économique et social du pays.

Le Sénégal appelle ses partenaires techniques et financiers (PTF) à s'inscrire dans la même voie à travers des programmes cohérents et intégrés prenant en considération les besoins de capacités identifiés, notamment dans les domaines suivants : leadership des dirigeants des secteurs publics et privés dans l'allocation des ressources et l'orientation des politiques publiques; planification et budgétisation ; suivi et évaluation, collecte et analyse des statistiques économiques, sociales et environnementales ; transparence, responsabilité et partenariats.

La présente évaluation des besoins nationaux de renforcement des capacités devra permettre à l'Etat de définir ses priorités et à ses différents partenaires d'orienter leur appui, chacun en fonction de ses secteurs d'intervention et avantages comparatifs.

L'identification des domaines prioritaires en matière de renforcement des capacités s'est faite en rapportant les résultats obtenus par les programmes mis en œuvre ces dernières années aux besoins associés aux enjeux et défis que la stratégie de développement aura à relever à court et moyen termes.

Le Sénégal a bénéficié de la mise en œuvre de programmes d'appui de renforcement de capacités. Ces programmes soutiennent la mise en œuvre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) et/ou participent à l'exécution du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) dont la deuxième phase couvrait la période 2007-2011. Il était articulé autour de : (i) l'amélioration

de la qualité du service public ; (ii) la gouvernance économique ; (iii) le renforcement de la décentralisation et des pouvoirs locaux ; (iv) le renforcement du pouvoir judiciaire ; (v) l'amélioration de la qualité du travail parlementaire ; (vi) le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Il a été mis en œuvre à travers plusieurs programmes/projets appuyés par les partenaires au développement.

I. Objectifs et méthodologie de l'évaluation des besoins en renforcements des capacités

Les objectifs de la présente évaluation sont tirés des termes de référence (annexe 1) et ensuite rapportés à une définition du renforcement des capacités cohérente avec les besoins d'un pays comme le Sénégal, qui place, sous le signe de l'émergence dans la solidarité, sa transition en cours du statut de pays moins avancé à celui de pays à revenu intermédiaire.

1. 1. Les objectifs de l'évaluation

« Le renforcement des capacités est défini comme le processus par lequel les particuliers, les organisations, les institutions et les sociétés développent leurs aptitudes à exercer des fonctions, résoudre des problèmes et fixer et atteindre des objectifs. » (PNUD, 1997). Cette définition dépasse celle qui mettait l'accent sur les études et recherches, la formation et l'assistance technique et intègre les processus ainsi que les besoins de renforcement de capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales.

L'objectif général de cette évaluation est d'identifier les principaux besoins nationaux de renforcement des capacités en vue de l'amélioration de la gouvernance, de l'animation d'une dynamique de croissance économique soutenue, de la levée des contraintes au partage équitable des fruits de cette croissance ainsi que de la sauvegarde du patrimoine environnementale compatible avec les objectifs de solidarité intergénérationnelle.

Comme indiqué dans les termes de référence, les objectifs spécifiques poursuivis en sont :

- (i) évaluer le contexte, économique et social du renforcement des capacités dans l'administration sénégalaise, dans le secteur privé et dans les organisations de la société civile ;
- (ii) réaliser une revue des programmes de renforcement en cours d'exécution (financement national et appui des PTF), dans l'administration, le secteur public et la société civile en relevant les forces et faiblesses, les contraintes et les blocages, les acquis et les perspectives ;
- (iii) identifier les besoins prioritaires en renforcement des capacités pour les quatre/cinq prochaines années.

1.2. La méthodologie d'intervention

La méthodologie de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités, repose d'une part, sur une analyse documentaire et d'autre part, sur une série d'entretiens avec un échantillon de représentants des différentes catégories d'acteurs.

1.2.1. L'analyse documentaire

Un certain nombre de documents ont été exploités dont principalement le rapport sur la Seconde évaluation du système de la Gestion des Finances Publiques (PEFA, juin 2011), la

revue des finances publiques de la Banque Mondiale (juin 2012), le bilan final du Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG) 2008-2011, le rapport de fin d'exécution du Programme d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance (PAPNBG), le rapport final de l'évaluation du Programme National de Développement Local (PNDL), le rapport de la mise en œuvre du CAP SCAN au Sénégal (octobre 2009), les rapports annuels d'activités et les revues à mi-parcours du CEPOD et du PRECAREF.

Ces rapports ont été complétés par l'exploitation de documents comme le plan stratégique de développement de la Cour des Comptes (2010-2015), le plan stratégique de développement de l'administration parlementaire (2010-2014), le plan stratégique de la Direction Centrale des Marchés Publics (janvier 2012), le Plan de mandature de la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD), le plan d'action du Conseil national du Patronat (CNP), le plan stratégique de la Confédération Nationale des Employeurs (CNES) et le document de stratégie de formation et de communication des acteurs de la décentralisation et du développement local.

Ont également été examinés le Document de stratégie d'assistance pays de la Banque Mondiale (2007-2010), le Document stratégie pays de la Banque Africaine de Développement (2010-2015), le Document de stratégie pays et programme indicatif de l'Union Européenne pour la période 2008-2013, le programme pays (CPD) et le programme d'action programme pays (CPAP) 2012-2016 du PNUD, qui tous intègrent une dimension renforcement des capacités.

1.2.2. Entretiens avec les principaux acteurs

L'analyse documentaire a été renforcée par une série d'entretiens avec les principaux acteurs de l'administration impliqués dans la gouvernance économique et financière, les responsables des programmes de renforcement des capacités, les organisations faitières de la société civile et les partenaires techniques et financiers.

Ces entretiens ont consisté en une série de questions croisées aux interlocuteurs sur la base des points soulevés dans les termes de référence de l'évaluation en vue de demander (i) aux acteurs impliqués (secteur public, secteur privé et société civile) leurs missions, leurs contraintes, les appuis reçus des différents programmes de renforcement de capacités, les limites constatées et les nouveaux besoins exprimés et (ii) aux partenaires techniques et financiers, leurs appuis, les résultats constatés, les contraintes et leurs perspectives d'intervention.

II. Contexte général de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités

Les différents politiques et programmes mis en œuvre par le Sénégal à partir de la deuxième moitié des années 1990, à la suite de la dévaluation du FCFA en 1994, ont été progressivement articulés sous forme de stratégie globale visant à assurer les conditions d'une croissance soutenue et durable de manière à réduire significativement la pauvreté et à atteindre les OMD.

Les premiers résultats de cette stratégie ont été plutôt encourageants. Ainsi le PIB réel a crû en moyenne de 5% par an entre 1995 et 2005, dans un contexte de maîtrise de l'inflation et de réduction continue des déficits des finances publiques et de la balance des paiements courants. Cette croissance soutenue a permis un recul appréciable de la pauvreté dont l'incidence est passée de 55,2% en 2002 à 48,3% en 2005 (ESPS-II).

Cependant, les facteurs qui avaient permis de réaliser une forte croissance économique au cours de la période 1995-2005 ont été fortement affectés durant la période 2006-2010 par les crises alimentaire et énergétique et par la dépression économique et financière de 2008 dont les effets ont été amplifiés par les faiblesses structurelles de l'économie sénégalaise. S'établissant à environ 3,5% en moyenne annuelle, la croissance économique n'a pu avoir, sur cette période, un impact significatif sur la réduction de la pauvreté monétaire. L'incidence de la pauvreté est passée seulement de 48,3% en 2005/2006 à 46,7% en 2010/2011¹. La pauvreté reste marquée par d'importantes disparités régionales. Alors que l'incidence de la pauvreté n'est que de 27,7% à Dakar, elle s'élève à 76,6% à Kolda, 71,3% à Kédougou, 68,3% à Sédhiou, 67,6%, à Fatick 61,7% à Kaolack et 60,4% à Tambacounda. Elle est plus élevée en milieu rural (57,3%) qu'en milieu urbain (41,3%). Le Rapport mondial sur le développement humain de 2011 classe le Sénégal, dans la catégorie des pays à développement humain faible, au 155^{ème} rang sur un total de 187 pays, avec un indice de 0,459.

Aussi, la prise en charge appropriée des défis d'une croissance inclusive, notamment à travers l'accélération de l'atteinte des OMD, l'amélioration de la compétitivité de l'économie sénégalaise, l'égalité et l'équité de genre s'en trouve-t-elle au centre de l'élaboration de la stratégie de développement économique et social pour la période 2011-2015. Elle devait en particulier, porter la croissance de l'économie sénégalaise à un niveau lui permettant d'amortir les mouvements erratiques liés aux chocs exogènes et d'inscrire le processus de développement dans une perspective durable d'amélioration des conditions de vie de la population.

Au demeurant, la vision définie de façon participative par l'étude prospective « Sénégal 2035 » est celle de l'émergence dans la solidarité intra et intergénérationnelle, une solidarité à la fois horizontale, y compris entre les différentes régions du pays et verticale, notamment par la préservation de l'environnement. A travers cette vision, les acteurs ont misé sur les valeurs comme la vertu et la gouvernance politique au service de l'efficacité et du développement humain.

Ainsi, progressivement, l'économie sénégalaise devrait être caractérisée par des niveaux et une qualité de vie plus élevés ; la paix, la stabilité et la démocratie ; la bonne gouvernance centrale et locale et l'aménagement dynamique et équilibré du territoire ; une population instruite, bien formée, apprenante et engagée au niveau des communautés locales et nationale ; et une économie compétitive, une dynamique de croissance forte et soutenue aux fruits mieux répartis, sur l'ensemble du territoire. Pour y parvenir, le Gouvernement a axé le Document de Politique Economique et Social (DPES) autour de trois axes stratégiques : (i) la création d'opportunités économiques et de richesses pour la promotion d'emplois productifs et une transformation structurelle de l'économie ; (ii) l'accélération de l'accès aux services sociaux de base, la protection sociale et le développement durable ; et (iii) le renforcement des principes fondamentaux de la bonne gouvernance et la promotion des droits humains.

Ainsi, la qualité des politiques, investissements et services publics devrait-elle se traduire par des taux de croissance compatibles avec l'atteinte des OMD, l'amélioration effective des conditions de vie d'un nombre croissant de sénégalais et la progression continue du Sénégal vers un développement efficace. Les politiques macroéconomiques et sectorielles ainsi que les institutions et processus mis en place pour les identifier, les mettre en œuvre et évaluer leurs effets et impacts devraient alors permettre la valorisation des potentialités locales, à travers la

¹ Rapport préliminaire Enquête suivi de la Pauvreté au Sénégal (EPS-II 2010-2011), ANSD, juillet 2012

promotion d'initiatives publiques et/ou privées, émanant ou impliquant les communautés de base, et prenant pleinement en compte les conditions de compétitivité et de pénétration des marchés nationaux et internationaux.

2.1 Création d'opportunités économiques et de richesses pour la promotion d'emplois productifs et la transformation structurelle de l'économie

2.1.1 Situation macro-économique

De 2005 à 2011, le taux de croissance du PIB a été en moyenne annuelle de 3,6%. Très vulnérable aux chocs exogènes, l'économie sénégalaise a, en dépit de la dynamique de réformes, notamment budgétaires ou visant l'amélioration du climat des investissements, fortement pâti d'un environnement peu favorable caractérisé par les mauvaises conditions pluviométriques des années 2006, 2009 et 2011, la flambée des denrées alimentaires en 2008 et le renchérissement des produits énergétiques en 2009. Fluctuant à la baisse, la croissance n'a donc été que de 2,2 % en 2009 contre 3,2 % en 2008 et 4,9 % en 2007. Elle a cependant repris en 2010 en se rétablissant à 4,2 % grâce au dynamisme du secteur des services et à la mise en œuvre de politiques macroéconomiques ciblées dans un contexte de redressement partiel de l'économie mondiale. Elle est retombée à 2,6% en 2011 du fait notamment des effets des mauvaises conditions climatiques, aggravés par une nouvelle hausse des prix internationaux des produits alimentaires et énergétiques. Mais, elle devrait remonter à 4% environ en 2012 à la suite d'une meilleure campagne agricole prévue en 2012/2013.

La faiblesse de la croissance du PIB s'explique par les niveaux insuffisants de productivité dont la croissance a stagné au cours des dix dernières années². Cette situation trouve son origine dans la structure de l'économie dont l'agriculture qui emploie 51% de la main d'œuvre ne contribue qu'à hauteur de 16% du PIB alors que l'industrie et les services, avec moins de la moitié des employés, représentent 84% du PIB. Les faibles niveaux de productivité du secteur agricole liés à la prédominance du secteur informel, un faible niveau de mécanisation et une forte dépendance vis-à-vis de la pluviométrie ont pour effet de tirer la productivité totale de l'économie vers le bas. Aussi, la productivité moyenne de l'économie sénégalaise ne pourra augmenter tant qu'elle ne s'accroîtra pas dans le secteur agricole qui reste caractérisé par de petites exploitations familiales, peu équipées et à faible productivité.

La faiblesse de la croissance économique, malgré des taux d'investissements bruts annuels de l'ordre de 30%, s'explique aussi par le fait que 73% de la FBCF était consacrée aux BTP et seulement 20% était investie dans des équipements directement productifs comme la machinerie (11,1%) et le matériel de transport (9,3%). Aussi l'amélioration de la productivité des investissements appelle-t-elle un meilleur équilibre entre les investissements à impacts directs et ceux à impacts différés.

Les fluctuations de l'économie et sa faible croissance économique maintiennent à l'ordre du jour l'enjeu du renforcement des capacités en matière de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques publiques ainsi que de gestion des chocs exogènes auxquels le Sénégal reste exposé.

Cela est d'autant plus nécessaire que le fonctionnement de l'économie sénégalaise continue d'entretenir des déficits budgétaires et extérieurs importants accompagnés d'une attractivité encore faible pour l'investissement direct, en particulier l'investissement direct étranger.

² Rapport national sur la compétitivité du Sénégal, Ministère de l'Economie et des Finances, avril 2011

Le déficit budgétaire, qui reflète les décisions de l'Etat en matière de recrutement, de rémunération de ses agents et d'investissements publics, atteint des niveaux relativement élevés ces dernières années ; la mobilisation importante de ressources enregistrée par l'Etat étant accompagnée d'une croissance soutenue des dépenses publiques. A titre illustratif, les ressources budgétaires ont progressé de 11,3% en 2011 pour s'établir à 1375,6 milliards FCFA alors que les dépenses totales et prêts nets ont été en hausse de 14,1% pour atteindre 1973,4 milliards FCFA. En conséquence, le déficit public en 2011 est évalué à 442,4 milliards FCFA (soit 6,5% du PIB) contre 333,7 milliards FCFA (5,2% du PIB) en 2010, soit une détérioration de 1,3 point de PIB.

L'accroissement du déficit budgétaire ramène à l'ordre du jour la nécessaire amélioration de la qualité de l'allocation des crédits et d'exécution des dépenses publiques ainsi que de leur impact sur la croissance économique; à travers un renforcement de la gestion des finances publiques.

Au niveau des transactions courantes avec le reste du monde, le Sénégal enregistre également un déficit qui, de même, n'a été que légèrement réduit en 2010 pour représenter 5,9 % du PIB, après un déficit évalué à 6,7 % du PIB en 2009. Cette amélioration est principalement le reflet d'une meilleure tenue des exportations dont le ratio par rapport au PIB demeure, toutefois, faible.

Parallèlement, l'encours de la dette, intérieure comme extérieure du Sénégal a augmenté à un rythme accéléré ces dernières années, après les annulations enregistrés dans le cadre des initiatives PPTTE et IADM. L'encours total de dette extérieure a ainsi atteint 34,4 % du PIB en 2010, contre 26,0 % en 2008. Les ratios du service de la dette rapporté aux recettes budgétaires se sont légèrement détériorés, mais demeurent soutenables à 6,8 % en 2010, après 6,3 % en 2008. Cependant, avec la volonté des autorités de recourir de plus en plus à des ressources extérieures aux conditions du marché et dont les exigences fortes en matière de gestion de la dette sont la contrepartie, la viabilité de la dette extérieure publique semble vulnérable.

Le relèvement nécessaire du taux de croissance économique et du ratio exportations sur PIB, en particulier pour mieux lutter contre la pauvreté, appelle à la fois une meilleure utilisation des ressources mobilisées par l'Etat et un alignement des politiques sectorielles sur la promotion de l'investissement et du secteur privé.

2.1.2. Le secteur privé et l'environnement de l'investissement

Le secteur privé au Sénégal reste caractérisé par une prépondérance des activités tertiaires. Il est composé essentiellement de petites et moyennes entreprises, évoluant pour la plupart dans le secteur informel qui, bien que contribuant très faiblement aux recettes fiscales, génère environ la moitié du PIB, 90 % des emplois et un cinquième des investissements. Le taux d'investissement privé reste faible (10 % du PIB en moyenne de 2007 à 2010) par rapport au niveau jugé suffisant (16 %) pour atteindre des taux de croissance du PIB réel de 7% ou plus en rapport avec l'objectif de réduction de la pauvreté de moitié en 2015.

Cette situation a des impacts sur la compétitivité de l'économie sénégalaise. Selon l'indice de compétitivité mondiale (ICM) du Forum économique mondial, le Sénégal est classé 92^{ème} sur 133 pays en 2010. Le rapport sur la compétitivité dans le monde (RCM) cite parmi les domaines où le Sénégal n'est pas très performant : l'enseignement supérieur et la formation,

le degré de perfectionnement du marché financier, la taille du marché ainsi que la santé et l'éducation primaire. Le gap d'infrastructures énergétiques et de transports évalué à 20 % du PIB par la Banque mondiale, les difficultés d'accès au financement et la faible diversification de l'économie sénégalaise grèvent aussi la compétitivité.

L'environnement des affaires reste aussi peu propice à la création d'entreprises. Le Sénégal a, en effet, régressé dans le classement «Doing Business». Il y occupe, en 2012, la 166^{ème} place sur 185 pays contre 149^{ème} en 2008, loin derrière la Gambie (147^{ème}), le Nigéria (131^{ème}) et le Ghana (64^{ème}). Selon ce rapport, les coûts et délais nécessaires au paiement des impôts, la durée et les coûts élevés d'enregistrement de la propriété et le faible niveau de protection des investisseurs accroissent les coûts des entreprises et freinent l'investissement, la performance et la compétitivité. En effet, ces obstacles institutionnels découragent l'implantation de nouvelles entreprises et rendent le Sénégal moins attrayant pour l'investissement privé.

Dans le RCM 2011, la corruption est perçue comme la 3^{ème} contrainte majeure de l'environnement des affaires au Sénégal. Selon l'indice de perception de la corruption de Transparency International, la situation se dégrade d'année en année : le Sénégal est passé de la 71^{ème} place sur 179 pays en 2007 à la 112^{ème} place sur 182 en 2011. L'enquête publiée, en août 2012, par l'Observatoire Economique de la Chambre de Commerce et d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD)³ confirme cette perception. Elle considère le niveau de la corruption très élevée dans tous les secteurs d'activités, aussi bien en politique, en affaires qu'au niveau des administrations.

Au total, selon le RCM, pendant la période 2008-2010, les dirigeants d'entreprises ont régulièrement cité l'accès au financement, la réglementation fiscale, le taux d'imposition, la corruption et la fourniture adéquate d'infrastructures comme des contraintes majeures de l'environnement des affaires⁴

Le secteur bancaire et financier est en pleine expansion. Cependant l'accès au financement a été identifié par les entreprises comme une des contraintes majeures de l'environnement des affaires. Les PME ont un accès limité au crédit. En 2008, elles n'ont bénéficié que de 6,7% des prêts contre 88,1% pour les grandes entreprises. Les banques restent confrontées à des défis importants en matière de crédit, notamment l'absence de bureau d'information sur les dépôts, emprunts et comportements risqués de la clientèle, et d'un marché secondaire des biens donnés en garantie, principalement en matière de prêts hypothécaires.

2.1.3 Secteurs d'appuis à la production

2.1.3.1 L'énergie

L'énergie constitue l'un des défis majeurs que le Sénégal doit relever. Le taux national d'électrification nationale se situe à 54% dont 90,1% en milieu urbain et 28,8% en milieu rural.⁵ Mais, même en milieu urbain, le coût et la disponibilité de l'électricité en quantité et en qualité constituent une forte contrainte à la productivité et à la compétitivité des entreprises. La faible diversification de la production électrique et sa grande dépendance aux importations de pétrole (80%) sont à l'origine des coûts très élevés de l'énergie. Cette dépendance vis-à-vis

³ La compétitivité des économies africaines d'Afrique de l'ouest vue par les entrepreneurs africains : le cas du Sénégal, CCIAD, août 2012

⁴ Rapport national sur la compétitivité du Sénégal, Ministère de l'Economie et des Finances, avril 2011

⁵ Déclaration du Premier Ministre à l'occasion du colloque scientifique sur l'énergie initiée par l'Amicale des diplômés de l'Ecole Polytechnique de Thiès.

des hydrocarbures constitue un fardeau pour les dépenses publiques. L'Etat verse annuellement près de 120 milliards FCFA pour maintenir les prix de l'électricité à un niveau supportable par les ménages, sans que cela empêche les coûts de rester élevés. Cette subvention est supérieure au budget de la santé et égale à celui de l'Agriculture.

Le faible taux d'efficacité des centrales estimé à seulement 30%, à cause de la vétusté des équipements, associé à une perte de 20% dans le transport de l'électricité en raison d'un mauvais système de distribution est aussi une des causes fondamentales du coût de l'énergie.

Afin d'améliorer la qualité de fourniture d'électricité, un plan de relance du secteur a été élaboré en 2007. Toutefois, en dépit d'une augmentation de près de 22% de la capacité productive de la SENELEC qui est passé de 562,5MW en 2005 à 684 MW en 2009, le système de production électrique est restée marquée par des perturbations récurrentes dans la fourniture de l'électricité. La Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE) a estimé à 1,4 point de croissance du PIB en 2010 la perte entraînée par ces dysfonctionnements⁶.

Devant l'aggravation des délestages, le Gouvernement a lancé, en 2011, un plan d'urgence dénommé Takkal articulé autour de cinq volets : (i) le renforcement des capacités de production, (ii) la gestion de la demande, (iii) le rétablissement de la confiance entre la SENELEC et sa clientèle, (iv) la restructuration financière de la SENELEC et (v) la sécurisation de ses approvisionnements en combustibles.

Pour le moyen terme et long terme, le Gouvernement entame une réflexion pour résorber durablement le gap d'infrastructures énergétiques, afin d'atteindre à partir de 2017 un taux d'électrification nationale de 70%, dont 95% en milieu urbain et 50% en milieu rural, à travers notamment la promotion des énergies renouvelables. Pour garantir aux investisseurs un cadre législatif et réglementaire attrayant favorisant le développement des énergies renouvelables, une loi d'orientation sur les énergies renouvelables a déjà été adoptée par l'Assemblée Nationale en juin 2010.

La consommation énergétique des ménages est toujours dominée par les combustibles ligneux. Les prélèvements de bois, pour satisfaire les besoins énergétiques sous forme de charbon de bois des populations notamment urbaines, contribuent de façon significative au phénomène de dégradation et de disparition des ressources forestières.

Face au défi d'amélioration de la qualité de la fourniture d'énergie et d'une augmentation annuelle de 8% de la demande, le secteur subit un certain nombre de contraintes liées à l'absence de mécanismes adéquats d'amortissement des chocs exogènes, la faible capacité de stockage, la vétusté de la logistique de réception et de déchargement au niveau du port de Dakar, l'obsolescence des infrastructures électriques, le manque d'information et de sensibilisation sur l'utilisation rationnelle de l'énergie et les difficultés de trésorerie de la SENELEC.

2.1.3.2 Les transports

Ces dernières années le Sénégal a beaucoup investi dans les infrastructures de transport, notamment routières. Le secteur des transports a représenté en moyenne près du quart du budget d'investissement (24%). Le RNCS 2011 montre une grande amélioration des infrastructures portuaires et un niveau relativement élevé de la qualité des infrastructures

⁶ RNCS, 2011

aéroportuaires. Par contre, la qualité des infrastructures routières est dans son ensemble faible. Le RNCS estime que les 2/3 (68%) des 14 825 km du réseau routier sont constitués de routes non revêtues et qu'en 2008, seuls 24% des routes classées étaient en bon état et 18% en état moyen alors que la moyenne africaine des routes en bon et moyen état se situe à 70%⁷. Au niveau global, le RCM classe en 2010-2011, le Sénégal, pour la qualité de ses infrastructures de transport, à la 81^{ème} place sur 139 alors qu'il occupait la 74^{ème} place dans son classement précédent. La faible qualité des infrastructures de secteur du transport est considérée comme un obstacle à l'accroissement du volume du commerce au Sénégal et une contrainte à l'amélioration de la compétitivité de l'économie sénégalaise

Les pistes de désenclavement en milieu rural et les pistes interrégionales demeurent insuffisantes tandis que les liaisons avec les pays limitrophes (Mauritanie, Gambie, Guinée Bissau et Mali) sont toujours en mauvais état. Toutefois, des améliorations sont prévues avec la construction de l'autoroute à péage Dakar-Diamniadio, la réhabilitation des grandes routes nationales dont celles reliant Dakar à la Mauritanie, au Mali, à la Guinée Bissau et à la Guinée.

Les principales contraintes du secteur sont liées au mauvais entretien, notamment de l'entretien périodique des routes ; au changement fréquent et l'éclatement de la gestion du secteur entre plusieurs départements et l'existence d'agences indépendantes qui ont affaibli la performance du secteur ainsi qu'à l'absence d'une instance de coordination du secteur, après la disparition de la cellule de coordination de la politique des transports (CELCO). La CELCO avait largement contribué à l'avancement des réformes dans le secteur et fourni aux autorités les inputs pour les stratégies et politiques sur la base des données de référence obtenues à partir d'enquêtes et d'observations de terrain.

2.1.4. Développement des filières de l'agriculture et de l'économie rurale

Depuis 2000, des initiatives ont été prises pour redynamiser le secteur rural, avec particulièrement la lettre de politique de développement de la filière arachide (2003) et la Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale -LOASP- (2004). La LOASP constitue le cadre global du développement agricole pour une période de 20 ans. Elle concerne l'ensemble des activités économiques rurales et vise la diminution de la pauvreté, la sécurité alimentaire et la mise en place d'une réforme foncière. Elle est mise en œuvre, dans les différents secteurs à travers le programme national de développement agricole (PNDA), le Plan d'action forestier du Sénégal (PAFS) et le programme national de développement de l'élevage (PNDE). En 2008, a été lancée la Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA) dont l'objectif est l'élimination des risques de famine en relevant la ration alimentaire, une production plus constante, plus efficace et mieux valorisée ainsi qu'une amélioration significative des conditions de vie des populations.

Le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) et son plan d'action sur la période 2011-2015 vient compléter et mettre en cohérence ces différents programmes (PNDA, PNDE, GOANA, PAFS). Le PNIA est l'opérationnalisation au niveau national de la politique agricole commune de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP) et du Plan Détaillé de Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA). Volet agricole du NEPAD, le PDDAA, adopté en 2003, place l'agriculture au centre de la sécurité alimentaire et de la lutte contre la pauvreté et engage les pays africains à allouer au moins 10% de leurs budgets nationaux à l'agriculture.

⁷ Sénégal, Développer les outils des institutions de l'Etat pour une gestion plus efficiente de la dépense publique au Sénégal, Revue des Finances Publiques, Banque mondiale, juin 2012

Avec ces programmes, l'administration publique est revenue en force dans la fourniture des semences, dans la distribution des autres intrants, et s'immisce dans l'organisation de la commercialisation des produits agricoles. L'Etat est intervenu dans la fixation des prix agricoles (arachide, coton) et dans l'octroi de subvention des paquets technologiques. C'est ainsi qu'il a injecté, pour relancer la production agricole, plus de 200 milliards FCFA entre 2000 et 2010 à titre de subventions d'intrants et de matériel agricole⁸. intervenir

Malgré la mise en œuvre de tous ces programmes, la production et la productivité du secteur rural sont restées faibles. Sa contribution au PIB plafonne, depuis 2000, en moyenne à 15% tandis que celle du sous-secteur agricole reste, en moyenne à 7,7%. Alors qu'elle occupe plus de la moitié de la population active, l'agriculture accuse une productivité six fois inférieure à celle des services et quatre fois à celle des industries. Cette faible productivité est à lier à la prédominance du secteur informel dans le secteur agricole, à un faible degré de mécanisation et à une forte dépendance vis-à-vis de la pluviométrie dont les fluctuations affectent les niveaux de production. Avec 51,5% de la main d'œuvre employée, elle ne produit en moyenne que 15,6% de la valeur ajoutée brute totale. Par ailleurs, ses liaisons avec les autres secteurs de l'économie sont faibles⁹. Cette situation renvoie au défi consistant à améliorer la productivité du secteur agricole et à renforcer les liens intersectoriels entre l'agriculture et le reste de l'économie, notamment le secteur industriel.

La stagnation de la production du sous-secteur de l'agriculture s'explique principalement par la domination de l'agriculture sénégalaise par de petites exploitations familiales à faible productivité, peu équipés et sans assise financière. Leur faible taux d'équipement, leur accès difficile au système de crédit, la non disponibilité de semences de qualité, l'inadéquation de la politique foncière, les difficultés d'accès aux marchés, constituent un frein à l'augmentation des superficies cultivées et de la production. La faible valorisation des produits, le timide engagement de nouveaux investissements privés par les PME et les agro-industriels dans les filières agricoles constituent aussi des causes de la faible production. La productivité y est dix fois plus élevée que dans le secteur agricole informel.

Le sous-secteur de l'élevage reste caractérisé, entre autres, par l'inexistence d'une base de sondage, l'absence de recensement du cheptel et l'estimation régulière des indicateurs zoo-économiques et zoo-sanitaires ; la nature extensive et traditionnelle des systèmes de production ; le faible niveau de productivité des races locales; l'insuffisance d'infrastructures physiques de base ; la forte compétition agriculture-élevage pour l'occupation des terres ; l'inexistence d'un cadre juridique qui rende obligatoire l'identification du bétail ; l'absence de circuits modernes de collecte, de transformation et de commercialisation des produits animaux (abattoirs, centres de découpe, boucheries, charcuteries) ; l'insuffisance des contrôles de la qualité des intrants (aliments, poussins, médicaments) et des produits ; l'apparition de maladies émergentes et ré-émergentes ; et un déficit important de ressources humaines.

Les principaux défis qui résultent du diagnostic du secteur agricole sont la réduction de sa vulnérabilité à la pluviométrie, à travers la promotion de l'agriculture irriguée, l'amélioration de la production et de la productivité à travers le renouvellement du parc de matériel agricole, la reconstitution du capital semencier et la promotion de l'agro-industrie

⁸ Le cadre stratégique décennal de l'agriculture, Ministère de l'Agriculture, décembre 2011

⁹ Idem

2.1.5. Promotion de l'emploi

Le chômage reste un problème crucial au Sénégal, en particulier pour les jeunes, les initiatives de l'Etat et de ses partenaires au développement n'ayant pas encore abouti aux résultats escomptés en termes de nombre et de qualité d'emplois destinés aux jeunes.

Le secteur de l'emploi du Sénégal est caractérisé par une diversité de structures intervenantes. On recense dans la Situation économique et sociale du Sénégal de 2010¹⁰ plusieurs types de structures d'intervention :

- les structures publiques d'accompagnement et de placement sur le marché de l'emploi : Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ), Office pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue (OFEJBAN), Direction de l'Emploi, Agence pour la Réinsertion sociale des Militaires, etc.
- les structures de financement et de l'emploi des jeunes : Fonds national de Promotion de la Jeunesse (FNPJ), Fonds National d'Action pour l'Emploi (FNAE), Fonds de Promotion de l'Entreprenariat Féminin (FPEF), Fonds national d'Insertion des Jeunes (FNIJ), Fonds National pour la Promotion des Jeunes (FNPJ) ; Office pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue (OFEJBAN), Agence Nationale du Plan REVA, Fonds de Stabulation de l'Elevage ;
- les structures et programmes de formation insertion des jeunes: Centre d'Entreprenariat et de Développement technique - G 15 (fruit de la coopération sénégalienne indienne), Centre de Formation Professionnelle et Technique (Sénégal Japon), Centre national de Qualification professionnelle (CNQP) ;
- les Fonds de financement de la formation : Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FONDEF), Office National pour la Formation professionnelle (ONFP) qui sont financés à partir de la contribution forfaitaire à la charge des entreprises.

Ces différentes expériences et initiatives ont produit des résultats assez mitigés dans la promotion de l'emploi au Sénégal, notamment chez les jeunes. Un Rapport de la Banque mondiale (2007) avait évalué, tous programmes confondus, le nombre d'emplois créés à environ 16 000 par an à rapporter un nombre total de demandeurs d'emplois estimés entre 100 000 et 200 000 par an¹¹. Les contraintes qui limitent l'efficacité des programmes actifs de l'emploi au Sénégal se situent au niveau des faiblesses du cadre institutionnel, de leur manque de ressources financières, de la faible qualité de leur gestion, du manque de suivi systématique de leurs résultats sur le terrain et du manque de coordination entre les ministères, entre les services à l'intérieur de chaque ministère, sans compter les dédoublements et l'absence de synergie entre les programmes.

Selon le rapport préliminaire de l'Enquête Suivi de la Pauvreté au Sénégal (ESPS-II), le taux de chômage est resté stable en 2011 à 10,2% contre 10,0% en 2005 (ESPS-I). Il affecte particulièrement les jeunes de 15-24 ans qui constituent une part importante de la population active. Leur taux de chômage atteint 12,7%. Inégalement réparti, le taux de chômage des jeunes est de 23,6% à Diourbel, 23,5% à Saint-Louis et 20,1% à Louga qui restent les régions les plus touchées.

¹⁰ Situation économique et sociale du Sénégal en 2010, ANSD, Décembre 2011

¹¹ Idem

En 2011, le sous-emploi est estimé à 32,0%, c'est dire que près d'une personne occupée sur trois au Sénégal est en situation de sous-emploi. Aussi, le sous-emploi plus que le chômage constitue le véritable problème au niveau de l'emploi.

Parmi les causes principales de ce taux élevé de chômage et de sous emploi figure en premier lieu la faible croissance économique qui ne crée pas suffisamment de richesses et d'emplois. Comme analysé précédemment, l'environnement des affaires n'est pas encore très propice au développement des entreprises. Pendant la période 2001-2009, 99% des emplois créés l'ont été dans le secteur informel¹². L'insuffisance du financement des mécanismes de promotion de l'auto-emploi ne permet pas de soutenir l'effort de création d'entreprises et d'emplois. Les difficultés de financement des jeunes créateurs d'entreprises ont constitué un handicap majeur à la création d'auto emplois viables, malgré les programmes et fonds mis en place à cet effet. La faiblesse des infrastructures socioéconomiques de base fait aussi obstacle au développement d'un entrepreneuriat rural et périurbain de qualité (agriculture et artisanat). On pourrait enfin penser que la lenteur dans le processus de décentralisation limite une meilleure mise en valeur des potentialités locales et une plus grande responsabilisation des acteurs locaux dans la lutte contre la pauvreté et la création d'emplois.

Pour faire face à la faible capacité de création d'emplois par l'économie sénégalaise, le Gouvernement a validé, en mars 2010, le Document de la Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi (NPNE) pour la période 2011-2015. L'objectif de ce document de politique est d'arriver à terme à la création d'environ 725 000 emplois modernes. Il s'articule autour de cinq stratégies : (i) la promotion de l'emploi dans les politiques macroéconomiques ; (ii) l'appui à la promotion de l'emploi dans les secteurs économiques traditionnels (agriculture, élevage, pêche, environnement, etc.) ; (iii) la développement de programmes publics spécifiques de création d'emplois (projets et programmes développés par les différents ministères sectoriels) ; (iv) l'amélioration et le développement des relations entre la formation et l'emploi dans les secteurs économiques (adéquation emploi formation et employabilité des jeunes) ; et (v) l'amélioration du système de gestion des marchés du travail. Toutefois, la NPNE gagnerait à être traduites en plans d'actions opérationnelles.

Un des principaux défis est de situer la question de l'emploi au cœur des politiques publiques pour assurer une relation plus étroite entre performances économiques et progrès social. Cette exigence commande la mise en place d'un véritable système d'information sur l'emploi. Le marché du travail est actuellement caractérisé par un système d'information disparate, partielle, parcellaire et peu fiable. La dernière enquête spécifique sur l'emploi d'envergure nationale date de 1991. Seule l'ESPS donne des informations sur l'emploi, mais elle ne permet pas de cerner toutes les dimensions du marché du travail.

2.2 Accélération de l'accès aux services sociaux de base

La population sénégalaise demeure jeune tout en étant composée de femmes à 52%. Si l'on ajoute que plus de la moitié de cette population vit encore en milieu rural, l'on finit de mettre en perspective les besoins urgents en matière de santé, de nutrition, d'éducation, de logements, d'accès à l'eau potable et à l'assainissement ainsi que de génération d'emplois et de revenus. La faiblesse des indicateurs de développement humain ainsi que l'insuffisance des progrès vers les OMD illustrent le taux de pauvreté encore élevé et une distribution des revenus inégalitaire.

¹² RNCS, 2011

Près de 60% des sénégalais, dont une majorité de femmes, sont analphabètes. Leur manque de compétences de base les empêche de prendre part pleinement à une vaste gamme de processus sociaux.

En outre, les disparités en matière de santé de la population restent une préoccupation majeure. Les résultats enregistrés contre le paludisme restent en deçà des objectifs d'Abuja, alors qu'en matière de lutte contre la pandémie du SIDA, le Sénégal reste confronté notamment à la forte prévalence dans certaines régions, à la faiblesse du dépistage volontaire, aux résultats très insuffisants enregistrés dans le domaine du diagnostic précoce des enfants nés de mères séropositives, et à la féminisation de l'épidémie, même si celle-ci a baissé. La réduction de la vulnérabilité et de la pauvreté est donc freinée aussi bien par la faible productivité du travail que par l'insuffisance du niveau de capital humain

2.2.1 Education

Le Sénégal a consacré des investissements considérables dans le domaine de l'éducation au cours de la dernière décennie. Les résultats atteints témoignent de l'importance des progrès réalisés, avec la mise en œuvre du Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation (PDEF) dont la phase III porte sur la période 2009-2011. Le taux brut de scolarisation (TBS) a augmenté à tous les niveaux d'enseignement et atteint 94,4% en 2010 dans l'enseignement primaire. Le taux brut d'admission (TBA) est en constante progression avec 123,6% en 2010 contre 85,1% en 2000¹³ et le taux net de scolarisation est passé de 63,4% en 2001-2002 (ESAM-II) à 76,2% en 2010-2011 (ESPS-II).

Ces résultats ont contribué à l'amélioration de l'alphabétisation des personnes âgées de 15 ans et plus, dont le taux s'est accru de près de 10 points en passant plus de 41,9% en 2005 à 51,3% en 2010/2011 (ESPS II). Cette progression masque toutefois d'importantes disparités selon le milieu et selon le genre. Le taux d'alphabétisation est de 68,4% à Dakar, 61,5% dans les autres villes et 37,9% en milieu rural. Il est de 65,2 % pour les hommes et de 39,9% pour les femmes.

L'objectif d'éliminer les disparités entre sexe a été atteint dans le primaire, depuis 2006. Mais les disparités persistent encore au niveau régional avec, en 2010, un TBS de 117,1% à Dakar, 110,3% à Ziguinchor, 75,5% à Louga et 70,6% à Tambacounda, 58,4% à Diourbel et 48,6% à Kafrine¹⁴.

Par ailleurs, bien qu'il soit passé de 40% en 2000 à 59,1% en 2010, le rythme de progression du taux d'achèvement du primaire (TAP) est encore lent. Comme pour le TBS, on note aussi des disparités régionales au niveau du TAP avec 91,5% à Dakar, 84,4% à Ziguinchor, 44,5% à Louga, 37,2% à Tambacounda, 33,2% à Diourbel et 24,5% à Kaffrine.

Entre le primaire et le secondaire, on enregistre une baisse importante des taux de scolarisation qui s'accroît au fur et à mesure qu'on monte dans les cycles d'enseignement. En 2010, le TBS est de 45% dans le cycle moyen et 19,4% dans le cycle secondaire. Les disparités demeurent dans le secondaire même si elles régressent avec un indice de parité de 0,80 en 2005 et 0,91% en 2010 dans l'enseignement moyen ; de 0,63 en 2005 et de 0,74 en 2010 dans l'enseignement secondaire.

¹³ Annuaire statistique de l'éducation et Situation économique et sociale du Sénégal en 2010

¹⁴ Situation économique et sociale du Sénégal en 2010, ANSD, décembre 2011

Ce profil met en évidence quelques uns des problèmes cruciaux de l'éducation au Sénégal. La baisse drastique des taux de scolarisation entre le primaire et le secondaire montre les déperditions importantes dans le système, résultant de redoublements et des sorties précoces du système éducatif.

Les déperditions sont encore plus importantes au niveau de l'enseignement supérieur caractérisé par des taux de redoublement élevés et des taux d'achèvement faibles. A titre illustratif, les étudiants de l'Université Cheikh Anta Diop mettent 75% plus de temps que ne le prévoient les programmes et seuls 30% des étudiants obtiennent la licence¹⁵. Cette faible efficacité pourrait être expliquée par le ratio étudiants-personnel qui fait le double de la moyenne de l'Afrique au sud du Sahara, l'accroissement des inscriptions à l'université n'ayant pas été accompagné par une augmentation du personnel.

Au total, ces résultats témoignent du principal problème de l'éducation qui est sa faible efficacité et équité. Cette double faiblesse trouve, en partie, son origine, du côté de la demande par la prégnance de la pauvreté, notamment en milieu rural qui d'une part, ne permet pas aux populations les plus démunies de faire face aux coûts directs la scolarisation des enfants et d'autre part, les pousse à les soustraire de l'école pour les utiliser au travail ou les faire participer aux travaux domestiques. Du côté de l'offre scolaire, le facteur principal de l'inefficacité et de l'iniquité du système éducatif est lié à une discontinuité de l'offre avec 58,1% des écoles (17,3% en milieu urbain et 69,3% en milieu rural) à cycles incomplets.

La mise à niveau des vacataires qui forment 17,4% du personnel (avec seulement une formation initiale de 6 mois) et la formation des vacataires qui constituent 47,7% du personnel (sans aucune formation initiale) constituent un des défis importants pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement. S'y ajoutent les besoins d'accroissement du matériel didactique, d'enseignement et d'apprentissage ainsi que la cessation ou la diminution des perturbations scolaires récurrentes à tous les niveaux d'enseignements, qui affectent le calendrier scolaire.

2.2.2. Santé

Les politiques en matière de santé sont traduites dans le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS). Celui de la période 2009-2018 s'inscrit dans la perspective de l'accélération de la mise en œuvre des différents programmes du secteur, en restant basé sur les soins de santé primaires et la démocratisation de l'accès aux soins de santé sans aucune forme d'exclusion. Les principes structurants de ce nouveau cycle de planification sont : la participation, la multisectorialité, la transparence, la solidarité, l'équité et l'approche genre.

En matière de couverture de personnel de santé, le Sénégal compte, en 2010, 1 médecin pour 15 320 habitants, 1 infirmier pour 5982 habitants, 1 sage femme pour 3414 femmes en âge de procréer¹⁶. S'il lui reste encore des efforts à faire pour atteindre la norme recommandée par l'OMS pour les médecins (1/10000), il a dépassé les ratios pour les sages femmes (1/5000) et les infirmiers d'Etat (1/5000). Par contre, la répartition géographique du personnel de santé est très déséquilibrée. Dakar et Thiès concentrent 52% des médecins, 69% des sages-femmes et 31% des infirmiers.

Le système de sante est également caractérisé par une inégalité dans la répartition des dépenses d'investissement ; les zones urbaines étant privilégiés par rapport aux zones rurales

¹⁵ Revue des dépenses publiques, Banque Mondiale, juin 2012

¹⁶ Situation économique et sociale du Sénégal en 2010, ANSD, décembre 2011

(centres de santé, postes de santé, districts, maternités rurales et cases de santé). Non seulement le système de santé est inégalitaire mais son efficacité est insuffisante avec un indice d'efficacité technique estimé en 2008, à 73%¹⁷. Aussi, même si des progrès importants ont été enregistrés dans le domaine de la santé, les défis restent encore importants pour l'accès universel aux services de santé de base.

Le taux de mortalité infantile a baissé de 121 décès pour mille naissances vivantes en 2005 (EDS-4) à 72 en 2010 (EDS-MICS 2010-2011). Ce rythme laisse présager que l'objectif de 44 décès pour mille naissances vivantes, à l'horizon 2015, est à la portée du Sénégal si les efforts entrepris se poursuivent. Par contre, la mortalité maternelle demeure encore élevée. Elle est estimée pour la période 2000-2011 à 392 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes (EDS-MICS 2010-11) contre 434 décès pour la période 1994-2005 (EDS 4)¹⁸. C'est dire que l'objectif de 127 décès pour 100 000 naissances vivantes, à l'horizon 2015, ne pourrait être atteint.

Par contre, le Sénégal a réalisé d'importants progrès dans le domaine de la lutte contre le VIH/SIDA. Selon les résultats de l'EDS-MICS 2010-2011, le taux de prévalence du Sida au Sénégal est de 0,7% contre un objectif fixé à 2%. Il reste inchangé par rapport aux résultats de l'EDS-IV (2005). La féminisation de la maladie a quelque peu régressé avec un ratio d'infection entre les femmes et les hommes qui est passé de 2,25 en 2005 à 1,6 en 2010/2011. Mais les disparités régionales demeurent avec un niveau de prévalence du VIH/SIDA de 2,5% pour les femmes des régions de Kédougou et de 2,4% pour celles de Kolda.

Le principal défi dans le domaine de la santé reste celui de l'amélioration de l'équité et de l'efficacité du système de santé ainsi que celui de l'accélération de la baisse de la mortalité maternelle et infantile.

2.2.3 La protection sociale

La protection sociale est considérée comme un ensemble de mesures tendant à protéger les populations contre la survenance de risques sociaux. La protection sociale a été une des dimensions nouvelles du DSRP II qui couvrait la période 2006-2010. L'adoption de la Stratégie nationale de protection sociale (SNPS) en 2005 constitue une avancée significative pour lutter contre la vulnérabilité et étendre la couverture du système de sécurité sociale. Son but est d'améliorer l'équité de la protection sociale et d'accroître la couverture de l'assurance-santé de 20% à 50% de la population. Mais, cette stratégie qui vise aussi à améliorer la gestion des risques et les systèmes de protection sociale en faveur des groupes vulnérables les plus pauvres ainsi que des autres catégories sociales à risques, n'a pas encore bénéficié de ressources nécessaires permettant sa mise en œuvre. Ainsi, cette stratégie qui s'inscrit dans une vision politique globale, intégrée et concertée de protection sociale, traîne dans sa mise en œuvre.

Au Sénégal, la part des dépenses de protection sociale dans le PIB est estimée, en moyenne, à 2,1%. Moins de 15% de la population bénéficie d'une couverture sociale. Ce pourcentage n'atteint pas 5 % dans le milieu rural qui abrite plus de 60% de la population totale.

La couverture maladie des personnes âgées de 60 ans et plus au Sénégal (environ 760 000), ne couvre que 15,8% de cette catégorie assurée par l'Institut de Prévention Retraite du Sénégal

¹⁷ Revue des dépenses publiques, Banque Mondiale, juin 2012

¹⁸ Le rapport EDS-MICS 2010-2011 souligne toutefois que « du fait de l'importance de l'intervalle de confiance associé à cet indicateur, il est évident que la mortalité maternelle n'a pratiquement pas changé entre l'EDS 2005 et l'EDS-MICS 2010-11 »

(IPRES) et le Fonds National de retraite (FNR). Aussi, l'Etat a mis en place le Plan SESAME au bénéfice des personnes de 60 ans et plus non couvertes par l'IPRES et le FNR. Mais les ressources allouées (2,2 milliards FCFA depuis 2006) à ce plan restent encore insuffisantes pour une bonne prise en charge des personnes ciblées.

Pour pallier l'insuffisante couverture sociale de la population, des programmes spécifiques ont été mis en œuvre en faveur des groupes vulnérables avec la gratuité des médicaments antituberculeux, la subvention sur les coûts des traitements antipaludéens, diabétiques, anticancéreux, de l'insuffisance rénale et des cardiopathies. Des enfants et des femmes enceintes ont pu bénéficier de la gratuité du traitement du paludisme aigu. Une subvention a été consentie pour la prise en charge des indigents de même que la gratuité des soins aux aveugles et aux membres de leurs familles.

La faible couverture sociale explique la situation de vulnérabilité des travailleurs avec le risque élevé encouru dans leur lieu de travail. Ce sont le secteur informel et les emplois en milieu rural qui regroupent la presque totalité des cas de vulnérabilité et d'absence de protection. La faible protection sociale de la population est principalement liée à la faible croissance économique et son caractère non inclusif ; la faible création d'emplois par l'économie sénégalaise ; la prépondérance du secteur informel dans la création des emplois ; un déficit dans les services sociaux de base et une insuffisance dans l'accès aux informations.

2.2.4 Eau et assainissement

Le secteur de l'eau et de l'hydraulique est régi par la loi sur le Service public d'eau potable et de l'assainissement (SPEPA) adopté par le Gouvernement en 2008. Cette loi organise le service de l'eau et de l'assainissement en milieu rural et urbain.

Le programme Eau potable et assainissement pour le millénaire (PEPAM), dont les résultats sont prometteurs vise un accès universel à l'eau potable et à l'assainissement à l'horizon 2015. Ses actions ont contribué à augmenter la proportion de ménages utilisant l'eau du robinet, qui s'améliore sensiblement de 46,3% en 2005 à 68,4% en 2010/2011 (ESPS-II). L'eau de robinet est devenue la principale source d'approvisionnement des ménages de Dakar avec 95,3% contre 77,6% pour ceux des autres villes et 54,0% en milieu rural.

Si les tendances actuelles se maintiennent, l'objectif d'accès à l'eau potable (eau de robinet et forages) pour 100% des populations urbaines et 82 % des populations rurales pourrait être atteint, à l'horizon 2015. En effet, ce taux est passé, pour les populations urbaines, de 93% en 2006 à 97% en 2009. En milieu rural, ce taux est passé de 69,5% en 2006 à 73,6 en 2009.

Par contre, les résultats pour l'accès à un système d'assainissement amélioré sont modestes, notamment en milieu rural. Pour les populations urbaines, ce taux est en 2009 de 63,6% (contre un objectif de 78% en 2015). Il est pour les populations rurales de 28,9% en 2009 (contre un objectif de 63% en milieu rural, à l'horizon 2015). Ce faible niveau résulte des coûts élevés des infrastructures d'assainissement individuel relativement aux revenus des populations, des faibles ressources des collectivités décentralisées et en conséquence, de la faiblesse des investissements dans le secteur l'assainissement.

2.3 Renforcement des principes fondamentaux de la bonne gouvernance et la promotion des droits humains

Depuis le milieu des années 1990, le Sénégal conduit des réformes structurelles dans le domaine de la gouvernance économique et financière, administrative, locale ainsi que juridique et parlementaire. Cependant, diverses contraintes continuent de persister.

2.3.1 Amélioration de la gestion des finances publiques

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des finances publiques, d'importants progrès peuvent être notés.

Au plan de l'accroissement des recettes intérieures, l'administration fiscale a signé, en 2009, sur la base de son Plan de développement stratégique (PDSAF 2008-2012), un contrat de performance avec le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) couvrant la période 2009-2011. Par ailleurs, depuis le début de l'année 2010, le Sénégal s'est engagé dans un vaste chantier de réforme de son système fiscal qui a abouti à un nouveau code général des impôts, plus simple, plus équitable et plus efficace.

Au niveau des dépenses, les efforts de consolidation de la crédibilité budgétaire se sont renforcés et tous les dérapages budgétaires vécus entre 2006 et 2010 ont été régularisés. Mieux, un décret fixant les dispositions applicables aux paiements sans ordonnancement préalable a été adopté en 2009, pour mettre fin à toute possibilité de recours aux avances de trésorerie.

Pour rationaliser les agences et diminuer les risques financiers qu'elles font peser sur la trésorerie publique, une loi fixant les conditions de création des agences autonomes, les procédures budgétaires et les mécanismes de contrôle et de suivi de l'exécution de leur budget a été adoptée en 2009.

Les conditions de préparation du budget général ont été renforcées avec notamment l'introduction des cadres de dépenses sectoriels à moyen terme (CDSMT) dans la gestion des finances publiques.

Les procédures de passation et d'exécution des marchés publics se sont beaucoup améliorées avec la création de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) en 2007 et l'entrée en vigueur, depuis janvier 2008, du nouveau code des marchés. La systématisation de la publication des plans de passation des marchés approuvés par la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP), des avis généraux, des appels d'offres et des avis d'attribution a facilité l'accès du public aux informations.

Au niveau des contrôles interne et externes, la consolidation des efforts d'apurement des retards en matière de production des comptes de gestion et des projets de lois de règlement entre 2006 et 2010 a permis de se conformer au cadre légal.

2.3.2 Gouvernance judiciaire

Pour améliorer le fonctionnement de la justice, d'importantes réformes ont été initiées, dont le Programme Sectoriel Justice visant la promotion de l'accessibilité de la justice et l'amélioration de son efficacité.

Les activités réalisées ont permis de relever sensiblement le niveau d'efficacité de la justice. Ainsi, en matière correctionnelle, la durée d'instruction ne peut plus dépasser six mois. De même, en matière criminelle, le délai de traitement de la procédure a été réduit à trois ans. Par ailleurs, l'effort d'informatisation des greffes a permis de réduire le temps de délivrance du casier judiciaire à 24 heures contre 96 heures en 2007.

Pour lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent, le Sénégal a, à côté des structures exerçant un contrôle sur la gestion publique, mis en place : (i) la Commission de Lutte contre la Non Transparence, la Corruption et la Concussion (CNLCC), (ii) la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) et (iii) l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP). Par ailleurs, le Sénégal est un membre actif du Groupe Intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest (GIABA).

Toutefois, le bilan diagnostique du DRSP II, signale un certain nombre de contraintes qui portent sur l'absence de pouvoir d'auto-saisine de la CNLCC, la non publication de ses rapports annuels, la faiblesse de ses ressources humaines et financières, les immunités et privilèges de juridictions pouvant constituer une entrave à la répression efficace de la corruption et l'absence d'une loi rendant la déclaration de patrimoine obligatoire pour certaines personnes qui occupent certains emplois.

En dépit des progrès réalisés, l'administration judiciaire est encore confrontée à de nombreuses difficultés qui atténuent ses performances. Les principales en sont les besoins en renforcement de capacités des ressources humaines, une durée de traitement des dossiers encore longue notamment dans le cadre de la gestion du contentieux commercial et des infrastructures relativement vétustes.

2.3.3 Réforme et management de l'administration publique

La gouvernance administrative renvoie à la question de la modernisation des structures administratives, de la valorisation des ressources humaines, de l'articulation des différents programmes, de la promotion du processus participatif dans l'action publique et de la simplification des procédures administratives.

En matière de renforcement de la qualité du service public, des instruments et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives ont été mis en place. Un schéma directeur de la réforme de l'Etat a été élaboré. Il sert de cadre de référence pour toutes les initiatives de modernisation de l'administration axées sur les résultats de développement. Pour faire face à la prolifération des structures, des normes de création, d'organisation et de modification des structures administratives ont été mises en place. La Direction de la Fonction Publique a été structurée, avec une prise en charge de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Un schéma directeur de la formation permanente des agents de la fonction publique a été élaboré. Un fichier unifié des agents de l'Etat pour une plus grande maîtrise des effectifs et de la masse salariale a été mis en place

Dans le domaine de la planification, une étude diagnostique sur les capacités des structures chargées de la planification a été réalisée. Des cellules de planification ont été créées dans tous les ministères techniques. Un guide d'élaboration des projets (coûts/avantages) a été préparé. Le système statistique national a été réformé avec la transformation de l'Institut National de la Statistique en Agence Nationale de la statistique et de la Démographie (ANSD) et l'élaboration du schéma directeur de la statistique pour améliorer la disponibilité des données nécessaires au suivi-évaluation dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats.

Au plan de l'amélioration de l'environnement des affaires, le Sénégal a mis en place le Bureau d'appui à la Création d'Entreprise (BCE) de l'APIX, permettant ainsi de réduire le délai de création d'une entreprise de 58 jours à 02 jours. Les délais administratifs de transfert

de propriété ont aussi été réduits de 104 à 17 jours et l'obtention du permis de construire de 90 à 40 jours (à compter de la date de dépôt de la demande).

Malgré ces réalisations, l'administration publique reste confrontée à un manque d'efficacité, lié (i) aux dysfonctionnements nés de la prolifération, l'instabilité et l'incohérence des structures administratives (ii) à la création excessive des agences d'exécution en dédoublement des structures administratives ; (iii) à l'insuffisance du suivi et de l'évaluation de l'action publique et (iv) à la longueur et la lourdeur de certaines procédures administratives affectant ainsi la qualité des services rendus aux usagers.

2.3.4 Travail parlementaire

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité du travail parlementaire, des initiatives ont été prises afin de renforcer les capacités institutionnelles de l'Assemblée Nationale et du Sénat. Ainsi, un plan stratégique de développement de l'administration parlementaire est élaboré pour une meilleure organisation des commissions permanentes. Des assistants parlementaires ont été recrutés et mis à la disposition de la commission des finances et celle chargée des lois, de l'emploi et des collectivités locales. En outre, les députés et les sénateurs ont bénéficié de plusieurs sessions de formation sur la gestion des finances publiques et effectué des voyages d'étude pour s'inspirer des bonnes pratiques parlementaires. Une mallette pédagogique comprenant, entre autres, des fascicules sur divers sujets notamment budgétaires, a été également mise à leur disposition pour une auto-formation.

Si la qualité du travail parlementaire a pu s'améliorer, elle se heurte toujours au manque de moyens et aux faibles capacités d'analyse, le recours aux assistants parlementaires ne compensant que partiellement ce déficit. Le contrôle de l'exécutif par le législatif manque encore d'efficacité. Le nombre de propositions de lois est limité et les amendements sont rares. Le Parlement reste aussi marqué par un manque de visibilité, faute d'une communication efficace. Les capacités de recherche restent faibles (documentation, accès à des sources indépendantes d'information). L'évaluation est également très peu utilisée comme outil d'appréciation de l'action publique.

2.3.5 Décentralisation et développement local

Dans le cadre de la politique de développement local et de décentralisation, un projet de charte de la décentralisation a été préparé. Il devait permettre de codifier les grandes orientations et les modalités de la politique de déconcentration, définir les interactions entre les administrations centrales et les services déconcentrés. Un schéma directeur de la modernisation de l'administration territoriale a été élaboré et des mécanismes de base pour le développement d'une collaboration entre les différents acteurs du développement local ont été mis en place. Les capacités des services techniques au niveau local ont été renforcées à travers les activités du PNDL et du PRECOL. Dans le cadre du PNDL, 110 plans locaux de développement des collectivités locales ont été formulés en 2009.

Cependant à côté de ces progrès, plusieurs contraintes persistent, dont les principales sont la modicité des transferts financiers de l'Etat par rapport aux charges transférées, les difficultés de mobilisation des ressources locales potentielles, et le retard dans la réforme du cadre institutionnel et politique du développement local.

III Développement récents en matière de renforcement des capacités

La mise en application du DSRP I pour la période 2003-2005, l'atteinte du point d'achèvement en 2004 dans le cadre de l'Initiative PPTTE renforcée et la Déclaration de Paris de 2005 se sont traduites par un besoin accru de qualité du dialogue sur les politiques publiques, d'une part, mais surtout de transparence, de responsabilité et d'efficacité dans toutes les étapes du processus de formulation, de mise en œuvre, et de suivi/évaluation de ces politiques aux niveaux national, régional et local, y compris au niveau des communautés à la base.

Pour répondre à cette demande de plus en plus pressante, l'Etat a mis en œuvre des réformes macroéconomiques et des politiques sectorielles et/ou mis en place de nouvelles institutions.

En 2002, l'objectif d'amélioration de la qualité du service public a été consolidé au sein du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG), plus fédérateur et beaucoup plus en phase avec la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) et la vision du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD). Au titre de la gouvernance économique, les perspectives de promotion de l'appui budgétaire ont été élargies par le lancement en 2003 du processus de réforme de la gestion des finances publiques sur la base des plans d'action tirés des deux études portant respectivement sur l'évaluation du Système de gestion des finances publiques (CFAA) et du Système de Passation des Marchés Publics (CPAR).

Ces deux plans d'action ont constitué le programme de réformes mis en œuvre dès 2003 à travers la création du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) dans le but de doter le Sénégal d'instruments modernes et performants aptes à renforcer l'efficacité du système de gestion des finances publiques.

En février 2005, le Gouvernement du Sénégal a signé avec l'Union Européenne une convention de financement portant sur la mise en place du Projet d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance (PAPNBG). Le PAPNBG s'inscrit dans les orientations du gouvernement en matière de bonne gouvernance et participe à la réalisation des objectifs de renforcement du rôle des acteurs non étatiques (ANE) et du Programme Sectoriel Justice.

Toujours en 2005, le Gouvernement du Sénégal a élaboré le Programme National de Développement Local (PNDL) et le Programme de Renforcement et d'Equipeement des Collectivités Locales (PRECOL).

Le PNDL répond à un souci de mise en cohérence des interventions de l'Etat et des appuis des partenaires au développement et à la nécessité de renforcer l'efficacité et l'efficacité des différentes initiatives en faveur des populations locales. Il traduit la volonté commune de l'Etat et de ses partenaires au développement de disposer d'un cadre fédérateur de toutes les interventions de développement local et d'appui aux collectivités locales.

Quant au Programme de Renforcement et d'Equipeement des Collectivités Locales au Sénégal (PRECOL), il a été mis en place pour consolider les résultats obtenus avec le Programme d'Appui aux Communes (PAC) sur la période 1999-2004. Il a couvert la période 2007-2011 et concerne l'ensemble des villes sénégalaises. Il est exécuté par l'Agence de Développement Municipal (ADM). Le PRECOL se caractérise notamment par l'utilisation de financements mixtes dotations-prêts pour les communes et l'introduction du Contrat de ville comme outil de management et de régulation des relations Etat-collectivités locales.

En 2007, le Gouvernement a élaboré et validé une version révisée du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) qui tient compte des orientations du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP). Dans ce cadre, le PNUD a signé avec le Gouvernement la convention de financement donnant naissance au Programme de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance pour la période 2008-2011.

Dans la même année, le Gouvernement du Sénégal a réalisé un diagnostic du système de gestion des finances publiques basé sur le Cadre de Mesure de la Performance en matière de Gestion des Finances Publiques (PEFA) afin d'évaluer les avancées du programme de réformes, d'identifier les progrès restant à faire et de mettre en œuvre le programme de réformes en cohérence avec le cadre d'analyse du PEFA.

Elaboré et adopté en 2008, le nouveau programme de réformes (PRBF) porte sur la période 2009 - 2012. Il est basé sur le diagnostic du PEFA et il intègre les actions des plans d'actions CFAA et CPAR en cours d'exécution. Il est structuré en cohérence avec les six dimensions clés du cadre d'analyse du PEFA dont il suit les indicateurs.

Pour soutenir le développement du secteur privé et de l'entreprise, l'Etat a créé en 2002 avec l'appui de la Banque Mondiale le Conseil présidentiel de l'Investissement (CPI). A la suite de l'Agence nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des grands travaux (APIX) créée en 2001, verront également le jour l'Agence nationale chargée du Développement et de l'Encadrement des PME en 2002, l'Agence sénégalaise de Promotion des Exportations (ASEPEX) en 2006 et d'autres agences en charge de la promotion des sites industriels, de l'innovation et des technologies, du développement de l'artisanat, de la régulation de secteurs, etc.

En outre, le lancement en janvier 2005, de la définition de la Stratégie de Croissance accélérée fait de la promotion de la démarche partenariale au sein des grappes de compétitivité un deuxième pilier aux côtés de l'amélioration de l'environnement des affaires. Le Projet de Promotion des Investissements privés et le Bureau de Mise à Niveau ont contribué à partir de 2002/2003, à préparer les réformes, améliorer l'environnement des affaires, soutenir la restructuration d'entreprises et l'offre de services de consultants aux PME, renforcer les capacités des organisations professionnelles, consulaires et patronales à mieux défendre les intérêts de leurs membres, et renforcer les capacités des différents acteurs publics ou privés concernés par les opérations de partenariats public privé, notamment dans les infrastructures.

De façon générale, la gouvernance économique à travers les réformes financières et budgétaires, les collectivités locales à travers notamment le PNDL et le PRECOL, le secteur privé à travers la SCA et les structures d'appui dont le Bureau de Mise à Niveau ont été les principales cibles des initiatives de renforcement des capacités. Ces initiatives ont profité dans une moindre mesure à l'administration publique, au système judiciaire, aux institutions parlementaires et aux acteurs non étatiques.

3.1. Les réformes budgétaires et financières et l'amélioration de la gouvernance économique

Les objectifs poursuivis dans le cadre de la SCA et des stratégies de réduction de la pauvreté ne pourraient être atteints sans une amélioration dans la gestion des finances publiques. A la suite de l'évaluation du système de gestion des finances publiques (CFAA) réalisée en 2003 qui révélaient des faiblesses notamment dans la préparation, l'exécution budgétaire et les contrôles internes, la comptabilité publique et le « reporting », et les contrôles externes, le Gouvernement a mis en place le Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et

Financières pour impulser et suivre les réformes budgétaires et financière visant à rendre plus efficace le système de gestion des finances publiques.

C'est dans cette perspective qu'un certain nombre de projets ont appuyé la mise en œuvre du PNBG sur financement de l'Etat du Sénégal, de l'UE, du PNUD, de l'ACBF et de partenaires bilatéraux (France, Espagne, notamment).

Dans la présente évaluation, les objectifs visés dans le renforcement des capacités en matière de gouvernance économique, les composantes et axes d'intervention, les bénéficiaires ciblés, les principaux résultats et impacts obtenus, les limites et les leçons ainsi que les recommandations formulées pour le futur sont passés en revue à partir de six projets jugés représentatifs des besoins pris en charge. Ces six projets ont mobilisé plus de 132 millions de dollars de financement (soit plus de 66 milliards de FCFA).

Il s'agit des projets suivants :

- le Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG)
- le Programme d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance (PAPNBG)
- le Projet Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF)
- le Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté (PARRP)
- le Projet d'Appui aux Réformes des Finances Publiques (PARP)
- le Projet de Renforcement des Capacités en matière de transparence et de Responsabilité financière (PRECAREF)

3.1.1. Objectifs visés

L'objectif général commun à ces projets a été de concourir au renforcement des capacités de bonne gouvernance au Sénégal au service des objectifs de développement socio-économique et de lutte contre la pauvreté. Il s'agit de promouvoir la bonne gouvernance, particulièrement à travers l'impulsion, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières engagées ainsi qu'à travers l'amélioration de l'efficacité du pilotage de la politique et de la gestion des finances publiques au regard des besoins de transparence et des objectifs de réduction de la pauvreté.

Les objectifs spécifiques peuvent être résumés comme suit :

- l'amélioration de la qualité du service public à travers un appui à la simplification des formalités et des procédures administratives et à d'autres réformes du secteur public;
- l'amélioration de la crédibilité, de la transparence, et de la responsabilité dans la gestion et l'utilisation des ressources de l'Etat ;
- le renforcement des capacités du Parlement à mieux accomplir ses missions et à informer les populations sur son rôle ;
- une meilleure gestion, suivi et coordination de l'aide au développement.
- la consolidation de l'Etat de droit, de la démocratie, de la paix et de la stabilité ;
- la sensibilisation des citoyens sur les enjeux de l'équité et de la transparence dans l'accès au pouvoir et aux ressources publiques.

3.1.2. Composantes et axes d'intervention

Les actions conduites sur le terrain ont été articulées autour de plusieurs composantes et axes d'intervention comme :

- l'amélioration de la qualité du service public, pour un service public plus performant et plus accessible aux usagers ;
- Le renforcement des capacités de gestion, de coordination et de suivi de l'aide au développement ;
- Le renforcement des capacités de communication, de coordination, de suivi-évaluation et de synergie dans les différentes interventions des projets de gouvernance ;
- L'appui à la mise en œuvre de réformes institutionnelles, organisationnelles et techniques visant à contribuer à l'amélioration de la performance des institutions bénéficiaires ;
- L'amélioration de la politique budgétaire et des perspectives pluriannuelles dans la planification ;
- L'amélioration des mécanismes d'exécution budgétaire ;
- L'amélioration du contrôle externe et parlementaire.

3.1.3 Bénéficiaires cibles

Les bénéficiaires de ces différents projets et programmes sont : l'Assemblée Nationale, la Cour des Comptes, les collectivités locales, les organisations de la société civile, le Conseil National du Dialogue social (CNDS), les structures d'appui au secteur privé (APIX notamment), le Ministère de la Justice, la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique, l'Agence de l'Informatique de l'Etat, la Direction de la Fonction publique, la Direction de la Prévision et des Etudes économiques, l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, la Direction Générale des Impôts et Domaines, la Direction de la Coopération Economique et Financière, le Centre d'Etudes de Politique et de Développement, l'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique, la Direction Générale du Plan, la Direction du Budget, le PCRBF, y compris à travers son Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi (CCHS), son Comité de suivi des réformes CFAA, son Comité national de pilotage des réformes CPAR (CNP-CPAR).

3.1.4 Stratégie d'intervention

La stratégie de mise en œuvre des projets/programmes d'appui aux réformes budgétaires et à l'amélioration de la gouvernance économique s'appuie sur les principes suivants :

- le « faire-faire » sur la base de la contractualisation avec des consultants pour mettre en œuvre les activités ;
- la responsabilisation des bénéficiaires dans la conduite des activités, sous tendue par un mécanisme interne de suivi et de contrôle ;
- la participation : les structures bénéficiaires sont impliquées dans tout le processus, de l'identification des actions à leur évaluation.

3.1.5 Résultats et impacts obtenus

Les projets/programmes d'appui aux réformes budgétaires et à l'amélioration de la gouvernance économique ont permis notamment :

1) Dans le domaine de l'amélioration de la qualité du service public :

- La mise en place d'outils et de mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives avec :
 - l'élaboration d'un schéma directeur de la réforme de l'Etat ;
 - la mise en place des normes de création, d'organisation et de modification des structures administratives ;

- des efforts de relance de la politique de décentralisation.
- Le renforcement des capacités des structures chargées de la gestion, de l'encadrement et du suivi des agents de l'Etat avec :
 - la restructuration de la Direction de la Fonction publique ;
 - l'élaboration d'un schéma directeur de la formation permanente des agents de l'Etat ;
 - l'unification du fichier des agents de l'Etat ;
 - une étude diagnostique sur les capacités des structures chargées de la planification ;
 - le renforcement des capacités d'intervention de la DREAT à travers des séminaires d'intégration des nouveaux conseillers en organisation, de formation sur la GAR et l'élaboration d'un plan de travail pluriannuel 2010-2015 ;
- La mise à disposition de services facilitant l'accès des usagers aux structures publiques avec :
 - des bureaux d'accueil, d'information et d'orientation opérationnels ;
 - le portail des démarches administratives élargi et enrichi ;
 - des procédures administratives en phase de simplification ;
 - des usagers mieux informés sur les innovations.
- La promotion ou le renforcement des cadres et mécanismes de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile, par :
 - l'appui au dialogue social ;
 - le renforcement des acteurs non étatiques.
- Le renforcement des capacités des parlementaires, avec :
 - l'élaboration d'un plan de développement stratégique du Parlement ;
 - l'élaboration d'un plan de formation ;
 - la mise à disposition de la Commission des finances et à celle des Lois, de la Décentralisation, du Travail et des Droits humains d'assistants parlementaires.

2) *Au niveau de la gestion des finances publiques :*

- l'amélioration de la stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide avec une meilleure connaissance et un meilleur suivi de l'aide publique au développement ;
- la modernisation et la mise en cohérence des systèmes d'informations budgétaires avec notamment l'informatisation de la chaîne de la dépense publique ;
- le renforcement du processus de reddition des comptes et un meilleur respect des délais des états financiers annuels par le rattrapage dans le dépôt à la Cour des Comptes des projets de lois de règlement : les retards accumulés dans la préparation et l'examen des projets de lois de règlement des années 1990 à 2010 ont ainsi été résorbés ;
- l'accélération des projets de réformes des finances publiques avec l'introduction des CDSMT dans la programmation budgétaire, la mise en place de l'ARMP en 2007 et l'adoption du nouveau code des marchés en 2008 ;
- une meilleure implication de la société civile et des régions administratives dans le processus de préparation du DSRP ;
- la transparence dans la répartition des affectations de fonds entre les collectivités locales par un ensemble de textes définissant les modes de calcul des ressources décentralisées et les critères de leur répartition entre les collectivités locales.

3.1.6 Contraintes et leçons

Les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des projets/programmes d'appui aux réformes budgétaires et financières et l'amélioration de la gouvernance économique sont :

- la complexité de certaines mesures dont la mise en œuvre nécessite un long processus et un budget conséquent ;

- les aléas liés à la mise en place de certains financements pour la réalisation de certaines activités ;
- la multiplicité des structures ou institutions impliquées dans les réformes ;
- la résistance des personnes et des structures aux changements ;
- la difficulté de conduire dans les délais et avec la qualité requise des études d'évaluations de politiques publiques par le Parlement, en évitant les redondances avec celles réalisées par l'administration ;
- les difficultés à mobiliser les parlementaires, notamment pour les ateliers de formation en raison de leur calendrier politique ;
- la durabilité des résultats de l'assistance parlementaire qui doit être recherchée à travers sa prise en charge progressive par les ressources budgétaires ;
- l'absence dans la plupart des programmes de renforcement de capacités de système de suivi et d'évaluation adéquat liant les indicateurs de résultats aux activités, ce qui rend difficile leur suivi et leur évaluation.

En dépit de toutes les réformes qui constituent des progrès dans l'amélioration du service public et de la gestion des finances publiques, le rapport d'évaluation de la politique et des institutions nationales (CPIA) de 2010 de la Banque Mondiale, classe le Sénégal au 57^{ème} rang sur 75 pays à faible revenu. Il y est notamment relevé des améliorations qui restent à faire dans les domaines de la protection sociale et de l'emploi, l'exécution du budget et la gestion financière et la transparence, la responsabilité et la lutte contre la corruption dans le secteur public.

Le dernier rapport PEFA indique qu'en 2011, sur les 28 indicateurs de haut niveau qui mesurent les performances du système de gestion des finances publiques, seul un indicateur (PI - 17 : suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties) est en régression par rapport à 2007. Par contre, dans les domaines relatifs au contrôle externe, les notes attribuées aux indicateurs PI-26 (étendue, nature et suivi de la vérification externe), PI-27 (examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif), PI-28 (examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif) sont identiques en 2011 à celles attribuées en 2007. Avec respectivement D+, C+ et D dans un système de notation qui va graduellement de D à A, elles montrent qu'il reste encore d'importantes marges de progrès à faire, nécessitant de poursuivre le renforcement des capacités nationales de contrôle des dépenses publiques, notamment de la Cour des Comptes, de l'Assemblée Nationale et de la Direction Centrale des Marchés Publiques.

Les enquêtes pour renseigner sur le niveau de satisfaction des usagers du service public ne sont pas disponibles. Toutefois, le classement CPIA ci-dessus montre que le défi de la performance de l'action publique reste d'actualité. Les acquis issus des formations et les outils de gestion mis en place ne peuvent donner les résultats escomptés que s'ils sont utilisés pratiquement.

3.1.7 Recommandations

Les principales recommandations qui ressortent des rapports d'évaluation des projets et programmes passés en revue sont :

- Renforcer l'appui en faveur de la modernisation de l'administration publique ;
- Poursuivre le renforcement des capacités institutionnelles des instances de dialogue et de régulation sociale ;
-

- Renforcer les capacités des organes de contrôle interne et externe des finances publiques ;
- Consolider les acquis en matière d'assistanat parlementaire et aider le Parlement à pérenniser le système ;
- Promouvoir une vision globale de l'activité parlementaire et privilégier un appui général à l'ensemble de l'institution en lieu et place d'une ou deux commissions ;
- Aider l'Assemblée Nationale à se doter d'une cellule d'analyse et de suivi des politiques publiques composée de cadres de haut niveau pour appuyer les députés dans l'examen des projets de lois et pour assurer le secrétariat des missions de contrôle ;
- Consolider et institutionnaliser les mécanismes de collaboration entre l'Assemblée Nationale et la Cour des Comptes pour capitaliser les acquis des programmes antérieurs ;
- Améliorer la production de données et le système d'information sur la gestion des finances publiques ;
- Améliorer la qualité et la performance du système de gestion des finances publiques au plan décentralisé ;
- Consolider et renforcer le dispositif de passation des marchés publics ;
- Renforcer les capacités des structures opérationnelles responsables de la mise en œuvre des réformes en termes de ressources humaines et d'outils dédiés à la préparation et au déploiement des réformes ;
- Renforcer les capacités d'expertise du SE-PCRBF pour la préparation, l'accompagnement et le suivi des réformes.

3.2. L'appui au développement local et à la décentralisation

L'approfondissement de la décentralisation et l'appui au développement local participent de la réalisation des objectifs de territorialisation des sources de la croissance et de la réduction de la pauvreté. Principalement deux projets fédèrent les interventions de renforcement des capacités en matière de décentralisation et de développement local sur financement de l'Etat du Sénégal, de la Banque mondiale, de l'Agence de Développement municipal, de l'AFD et des communes.

Dans la présente évaluation, les objectifs visés dans le renforcement des capacités en matière de décentralisation et de développement local, les composantes et axes d'intervention, les bénéficiaires ciblés, les principaux résultats et impacts obtenus, les contraintes et les leçons ainsi que les recommandations formulées pour le futur sont passés en revue à partir de deux projets jugés représentatifs des besoins pris en charge. Ces deux projets ont fait l'objet d'un engagement financier de près de 190 millions de dollars de financement (soit plus de 95 milliards de FCFA) sur un coût évalué à environ 285,4 millions de dollars (142,7 milliards de FCFA). Il s'agit du Programme national de Développement local (PNDL) et du Programme de Renforcement et d'Equipements des Collectivités Locales (PRECOL).

3.2.1. Objectifs visés

L'objectif visé dans ce domaine est de contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration de l'offre de services socio-économiques de qualité aux populations à travers la promotion et la mise en œuvre d'une stratégie de décentralisation des activités sectorielles vers les collectivités locales, la responsabilisation des collectivités locales, l'amélioration de la gestion organisationnelle et financière des collectivités locales, l'amélioration des infrastructures et des services urbains ainsi que le renforcement de la participation des populations.

A cet égard, le PNDL constitue le cadre fédérateur des interventions en matière d'appui au développement local. Les objectifs spécifiques à atteindre y sont :

- Améliorer l'accès aux infrastructures et services sociaux de base à travers des interventions à effets directs et indirects ;
- Augmenter l'accès des populations les plus pauvres aux ressources financières pour le développement d'activités génératrices de revenus ;
- Renforcer les capacités des acteurs locaux ;
- Renforcer les capacités de l'Etat pour la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté.
- Renforcer la gestion organisationnelle et financière des municipalités ;
- Augmenter la fourniture d'infrastructures et de services urbains.

3.2.2. Composantes et axes d'intervention

Les activités menées dans le cadre des programmes d'appui au développement local et à la décentralisation, ont été organisées autour de :

- l'appui à la politique de décentralisation, de déconcentration et au développement local participatif ;
- le financement du développement local ;
- l'appui technique et le renforcement des capacités des structures décentralisées ;
- la fourniture d'infrastructures et de services dans les zones urbaines ;
- l'entretien et le renforcement de la pérennité du patrimoine des collectivités locales ;
- la coordination et la gestion des programmes et projets.

3.2.3. Bénéficiaires cibles

Les principaux bénéficiaires de ces programmes sont les élus locaux, les organisations communautaires de base, les communes, notamment les plus pauvres, les communautés rurales, les villes du Sénégal, les populations et les services financiers décentralisés (SFD).

3.2.4. Stratégie d'intervention

Le PNDL comprend quatre projets se rapportant respectivement au Développement Local Participatif (PDLP), à l'Appui au Développement Economique Local (PADEL), aux Pistes Communautaires (PPC) et à la poursuite du soutien japonais au Projet Fonds de Développement Social (PFDS).

Le PRECOL est mis en œuvre à travers l'Agence de Développement Municipal (ADM), créée par l'Etat du Sénégal et l'association des maires du Sénégal. Il se caractérise par l'utilisation de financements mixtes dotations-prêts pour les communes et l'introduction du Contrat de ville comme outil de management et de régulation des relations Etat-collectivités locales. Le PRECOL contribue à l'amélioration des mécanismes de transfert vers les collectivités locales de ressources du Fonds d'Equipement des Collectivités Locales (FECL) et du Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD). Enfin, il met en place des mécanismes institutionnels spécifiques et des programmes de renforcement des capacités afin d'améliorer la gestion de l'aire métropolitaine de Dakar.

Pour être éligible au financement du PRECOL, la commune doit remplir les conditions ci-après :

- être à jour dans le remboursement des crédits du PAC ;
- avoir mis en service les équipements réalisés dans le cadre du PAC ;
- avoir affecté au moins 3 % de ses recettes ordinaires à l'entretien de ses équipements.

3.2.5. Résultats et impacts obtenus

Une évaluation du programme réalisée en 2011 met en évidence les éléments suivants :

- l'existence de mécanismes de base pour le développement d'une collaboration entre les différents acteurs du développement local ;
- la mise en place d'un dispositif technique institutionnel et financier posant les jalons en matière de financement du développement local ;
- la mise en place de processus et d'outils pertinents d'aide à la décision ;
- une efficacité encore faible dans la mise en œuvre des réformes envisagées en matière d'appui à la politique de décentralisation et de développement local ;
- un retard global de la réforme du cadre institutionnel et politique du développement local ;
- la formation près de 18 000 acteurs locaux, toutes cibles confondues, à travers la mise en œuvre de plus de 250 sessions de formations, au niveau des quatorze régions du Sénégal, sur une vingtaine de thématiques touchant la gouvernance locale et le développement local.

L'exécution du PRECOL fait apparaître les éléments suivants, en fin décembre 2011 :

- 112 projets sur 174, engagés ;
- 3 projets terminés ;
- toutes les études sont engagées ;
- 80 marchés de travaux, en cours d'exécution ;
- 30 marchés en cours d'attribution.

3.2.6 Contraintes et leçons

Les principales limites relevées dans la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités en développement local et décentralisation portent sur :

- les difficultés rencontrées par les collectivités locales dans la mobilisation des fonds, la gestion des ouvrages mis en place, leur entretien et leur renouvellement ;
- la qualité limitée des interventions des services financiers décentralisés en raison de leurs modestes moyens financiers, logistiques et matériels ;
- les déficits de capacités des acteurs locaux ainsi que l'ampleur de leurs besoins en renforcement de capacités ;
- la mobilité des élus voire des leaders du mouvement associatifs soumis à un renouvellement de mandat.

3.2.7 Recommandations

Les recommandations des rapports d'évaluation des projets et programmes en appui au développement local et à la décentralisation passés en revue consistent à lever les contraintes et à renforcer les acquis identifiés ci-dessus. Elles reviennent à :

- Lever les difficultés rencontrées par les collectivités locales dans la mobilisation des fonds, la gestion des ouvrages mis en place, leur entretien et leur renouvellement ;
- Améliorer la qualité encore limitée des interventions des services financiers décentralisés
- Poursuivre et consolider les actions déjà entreprises en matière de renforcement des capacités en tenant compte de la mobilité des élus ;
- Adapter le statut institutionnel de l'ADM aux besoins de financement et de renforcement des capacités des collectivités locales.

3.3. L'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des entreprises

Les taux de croissance jugés nécessaires pour lutter efficacement contre la pauvreté et préparer l'économie à l'émergence commandent une amélioration continue de la productivité réelle et de la compétitivité. A cette fin, le DSRP prévoit un pilier fort sur la création de richesses et plus récemment sur la croissance inclusive. Au titre de ce pilier, un certain nombre d'initiatives ont été lancées par l'Etat et les partenaires au développement, en particulier la Banque mondiale, l'AFD, la BAD, l'USAID et l'ACBF. Ces initiatives concourent à la création d'un environnement propice à l'investissement et à la promotion du secteur privé ainsi qu'au recours à des pratiques transparentes de gestion dans les secteurs public et privé.

Pour les besoins de la présente évaluation, les objectifs visés dans le renforcement des capacités en matière d'amélioration de l'environnement des affaires et de compétitivité des entreprises, les composantes et axes d'intervention, les bénéficiaires ciblés, les contraintes et les leçons, les principaux résultats et impacts obtenus, ainsi que les recommandations formulées pour le futur sont passés en revue à partir de trois projets jugés représentatifs des besoins pris en charge. Ces trois projets ont fait l'objet d'un engagement financier de 64,9 millions de dollars de financement (soit environ 32,5 milliards de FCFA). Il s'agit des projets suivants :

- le Projet de promotion des Investissements privés (PPIP) financé par la Banque mondiale à hauteur de 46 millions de dollars et exécuté sur la période 2003-2012 ;
- la première phase du Programme d'appui au renforcement de la compétitivité des entreprises sénégalaises (PARCES), financé à hauteur de 7,8 milliards de FCFA (11,9 millions d'euros ou environ 15,6 millions de dollars) ;
- le Projet de Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD) dont les phases I et II ont été exécutées sur la période 2003-2012 sur financement de l'ACBF pour un montant total de 3,3 millions de dollars

3.3.1. Objectifs visés

L'objectif général poursuivi dans la promotion de l'investissement est : (i) la mise en place d'un environnement des affaires incitatif, (ii) le renforcement des capacités des organisations consulaires, patronales et professionnelles, des structures d'appui au secteur privé et de l'administration publique à créer les conditions nécessaires à la compétitivité des entreprises sénégalaises et, (iii) la mise à niveau des entreprises et de leurs cadres afin qu'ils soient à même de transformer le potentiel de compétitivité en investissements et en parts de marchés.

Les objectifs spécifiques poursuivis en sont :

- la consolidation des capacités humaines de l'administration, du secteur privé et de la société civile dans les domaines de l'analyse des politiques économiques et de la gestion du développement ;
- le développement d'un programme de recherche plus tiré par la demande et basé sur les défis politiques auxquels fait face le Sénégal dans le court, moyen et long terme ;
- la promotion des investissements privés ;
- la promotion de la compétitivité des entreprises sénégalaises.

3.3.2. Composantes et axes d'intervention

Les activités réalisées par les programmes d'appui à l'amélioration des affaires et de la compétitivité des entreprises sont articulées autour des composantes suivantes :

- le renforcement des capacités dans les domaines de : (i) la prévision et la planification stratégique, (ii) l'analyse et la gestion des politiques macro-économiques, (iii) le marché financier et le développement du secteur privé, (iv) la mondialisation et l'intégration régionale, (v) le renforcement de la société civile, (vi) la formulation, le suivi et l'évaluation des projets/programmes, et (vii) les méthodes de plaidoyer ;
- le renforcement des cadres formels de dialogue et de consultations entre le Gouvernement, le secteur privé et la société civile ;
- l'organisation de conférences sur les questions de développement et l'animation de groupes de travail sur des sujets d'intérêt mutuels avec le secteur privé et la société civile ;
- l'amélioration et/ou le renforcement des déterminants clés du climat de l'investissement ;
- la promotion des investissements directs domestiques comme étrangers, en particulier dans les secteurs d'infrastructures et d'exportation ;
- le soutien aux réformes économiques et fiscales ;
- la mise à niveau des entreprises sénégalaises.

3.3.3. Bénéficiaires cibles

Les bénéficiaires de ces programmes sont principalement les experts du CEPOD, les décideurs politiques, les représentants du secteur privé, les représentants de la société civile, la communauté des bailleurs de fonds, l'administration publique, les entreprises sénégalaises, notamment les PME, les organisations professionnelles, le Ministère de la Justice, la Direction Générale des Impôts et Domaines (cadastre), la Direction Générale des Douanes, l'Aéroport de Dakar, l'APIX et le CPI, la cellule du secteur parapublic, le Ministère de la Fonction publique, le Ministère en charge des Télécommunications, le Ministère en charge du Tourisme, le Ministère de la Culture, l'Association des métiers de la Musique du Sénégal, la Direction Centrale des Marchés publics, la Stratégie de Croissance Accélérée.

3.3.4. Stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention suivie par les projets d'appui à l'amélioration des affaires et de la compétitivité des affaires s'articule principalement autour de :

- le partenariat et la coopération avec les autres institutions ou acteurs intervenant dans le domaine du renforcement des capacités ;
- une approche basée sur la demande exprimée par les bénéficiaires ;
- la participation et la responsabilisation des institutions bénéficiaires à tous les niveaux du processus de renforcement des capacités ;
- la valorisation des compétences et des capacités locales ;
- la mise en place d'un fonds à frais partagés ;
- la mise en place d'un bureau de mise à niveau des entreprises.

3.3.5. Résultats et impacts obtenus

Les principales réalisations des programmes d'appui à l'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des affaires sont :

- la formulation de stratégies nationales de croissance et de réduction de la pauvreté (DSRP, DPES, SCA) ;
- la réalisation de nombreuses études stratégiques ;
- l'organisation d'ateliers de formation (partenariat public/privé) ou de restitution d'études ;
- la préparation ou l'appui à la préparation de lettres de politiques sectorielles ;

- la préparation de documents de projet ou de programme ;
- l'appui-conseil pour l'élaboration de politiques macroéconomiques et des stratégies sectorielles ;
- la réalisation d'études de faisabilité de trois centres sectoriels de formation professionnelle ;
- l'organisation périodique de Journées de l'Economie Sénégalaise
- la préparation d'un rapport national sur la compétitivité.

3.3.6. Contraintes et leçons

En dépit des réalisations des projets et programmes d'appui à l'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des entreprises, les progrès en termes de qualité du DSRP et du cadre de gestion axée sur les résultats, de performances macroéconomiques, de compétitivité ou de gouvernance sont limités, comme en atteste l'analyse de la situation sur la compétitivité de l'économie sénégalaise faite au paragraphe 2.1.2. Les principales contraintes rencontrées par les programmes d'appui à la compétitivité de l'économie sénégalaise sont :

- l'absence de mécanismes pour assurer la prise en charge par les pouvoirs publics des recommandations issues des études et recherches des programmes de renforcement des capacités;
- la faible capacité de dissémination, de communication et de plaidoyer des projets et programmes pour la prise en compte par le gouvernement et l'administration des résultats de leurs études et recherches sur les politiques ;
- la faible capacité de l'administration à mettre en œuvre efficacement les politiques et les réformes ;
- le nécessaire renforcement des capacités du secteur privé et de la société civile pour une meilleure implication dans la formulation et le suivi de la mise en œuvre des politiques.

3.3.7. Recommandations

Les principales recommandations issues de la revue des projets d'appui à l'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des entreprises sont :

- Rationaliser les structures d'appui au secteur privé ;
- Donner une nouvelle impulsion du processus d'amélioration de l'environnement des affaires et du Conseil Présidentiel sur les Investissements;
- Approfondir le dialogue public/privé ;
- Organiser régulièrement le Forum national sur la compétitivité ;
- Poursuivre la publication d'un rapport national sur la compétitivité ;
- Impulser une nouvelle mobilisation des acteurs au sein de grappes de compétitivité dans les filières porteuses ;
- Mettre en place un Bureau national de mise à niveau.

3.4. Autres actions de renforcement des capacités

A titre illustratif, l'on présente ci-après des exemples d'actions de renforcement des capacités, en complément de celles indiquées précédemment.

Au niveau de la préparation et de la mise œuvre du DSRP2

- Appui aux commissions non-étatiques (Commission Société Civile et Commission Collectivités Locales) pour leur participation à la révision du DSRP1 et la formulation du DSRP2 ;
- Appui à la conception de la maquette du DSRP2 ;
- Soutien au processus de conception et d'harmonisation pour le cadre de partenariat/ DSRP2 / Régions pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP2 dans les régions ;
- Appui à la mise en œuvre de la phase pilote du cadre de partenariat dans six régions du Sénégal ;
- Appui à l'opérationnalisation des POR ;
- Appui à la CSPLP pour la revue annuelle conjointe du DSRP2 ;
- Appui aux commissions non étatiques (OSC et régions) pour leur participation à la revue du DSRP ;
- Appui à l'évaluation de la phase pilote du cadre de partenariat pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP ;
- Appui à l'évaluation de la participation de la commission société civile dans la révision du DSRP1 ;
- Appui à l'autoréflexion organisationnelle de la commission société civile ;
- Appui continu au développement organisationnel de la commission OSC ;
- Appui à la commission société civile pour sa participation au Groupe Consultatif de Paris ;
- Appui à la commission société civile pour l'identification d'une stratégie d'insertion pertinente dans le processus régional de mise en œuvre et de suivi du DSRP2 ;
- Appui au cadre de partenariat/régions DSRP. La participation des régions à la revue
- Appui à la réactualisation de la matrice des mesures et la liste des indicateurs du DSRP ;
- Organisations de débats-formations inter-acteurs sur le DSRP et ses méthodes de mise en œuvre.

Au niveau du suivi de la Déclaration de Paris

- Participation aux groupes thématiques et concertations des PTF Dakar ;
- Élaboration d'une brochure d'information pour les ANE sur l'ACAB et la Déclaration de Paris ;
- En coopération avec la Fondation Friedrich Ebert appui pour la tenue d'une journée de réflexion sur la Déclaration de Paris et les appuis budgétaires ;
- Appui continu au dialogue en amont de la validation du plan d'actions et appui continu au secrétariat provisoire pour le pilotage du suivi du plan d'actions ;
- Appui à la délégation sénégalaise dans la préparation de leur participation au High Level Forum de Accra ;
- Appui au processus d'élaboration d'une Politique Nationale de l'Aide ;
- Depuis 2006 : Formation des différents acteurs à la gestion axée sur les résultats et à l'introduction de l'outil Poverty Impact Assessment (PIA).

3.5. Les besoins de renforcement des capacités du secteur privé et de la société civile

L'examen des programmes de renforcement de capacités montre une prédominance de programmes relatifs aux finances publiques et à la Gouvernance avec un focus sur l'administration centrale et les institutions de la république. Toutefois, deux projets ont un centre d'intérêt sur les collectivités locales.

A cet égard, il devient important d'accorder une plus grande attention à la satisfaction des besoins révélés (dans les entretiens) ou latents (à travers les plans d'actions) du secteur privé, moteur de la croissance économique, et de la société civile révélatrice des aspirations des populations. La nouvelle gouvernance citoyenne qui a largement contribué à l'avènement d'un nouveau régime politique suscite une forte demande d'une part, d'implication dans la formulation des politiques publiques et d'autre part, de reddition des comptes et de transparence.

L'implication des organisations faitières du patronat dans la conception des politiques est déjà effective. Entre autres, elles ont été associées à l'élaboration du DSRP II et à la préparation du DPES. Elles ont participé à l'élaboration d'importantes réformes comme celle du code des marchés publics et la préparation du nouveau code général des impôts. Elles ont contribué à la réflexion sur la réforme de l'IPRES. Elles participent régulièrement aux travaux du Conseil Présidentiel pour l'Investissement. Toutefois, une contribution plus efficace du secteur privé à la préparation et à la mise en œuvre des politiques demande un renforcement de ses capacités dans :

- i) Les fonctions organisationnelles et managériales des organisations faitières et des groupements professionnels membres ;
- ii) la contribution à l'amélioration de la compétitivité des entreprises par une information économique pertinente ;
- iii) l'amélioration des capacités de dialogue et de négociation public/privé, privés/partenaires au développement, privé/syndicats de travailleurs et privé/société civile ;
- iv) l'élaboration d'études sectorielles ;
- v) la mise en place d'un centre d'information, d'analyse et de veille sur l'entreprise

L'un des éléments essentiels pour l'approfondissement de la démocratie durable et de la crédibilisation des politiques est l'existence d'une société civile solide. Une société civile forte élargit l'espace démocratique et facilite la participation des citoyens. Mais, la société civile sénégalaise est encore trop hétérogène. Elle se compose de mouvements associatifs populaires plus ou moins formels. Les pouvoirs publics ont recensé officiellement 316 Organisations Non gouvernementales (ONG), ainsi que de multiples associations, syndicats, médias, universités, centres de recherche, organisations faitières et tontines. Des consortiums regroupent des structures par thématique, mais le paysage d'ensemble reste brouillé, en raison du foisonnement des structures locales dont certaines se créent et se dissolvent au gré des opportunités de financement offertes par les bailleurs.

Dans son ensemble, la société civile sénégalaise est confrontée à nombreuses difficultés, parmi lesquelles on peut citer :

- l'insuffisance des compétences pour participer à des négociations techniques ou élaborer des propositions alternatives ;
- l'insuffisance des capacités organisationnelles pour accéder à l'information stratégique et pour créer une forte mobilisation autour des questions d'intérêt commun ;
- l'absence d'un cadre de concertation fonctionnel et durable ;
- l'insuffisance de l'appui institutionnel permettant de faire face aux coûts de leurs participations.

La société civile qui constitue le maillon qui a la plus faible capacité doit faire l'objet d'un accompagnement dans les domaines de :

- i) la compréhension de la portée et de l'impact des politiques économiques afin de mieux contribuer à leur élaboration et à leur mise en œuvre en servant de relais pour une appropriation par la population à la base ;
- ii) l'analyse et la formalisation des besoins exprimés par les populations à la base pour mieux les restituer et défendre leurs intérêts ;
- iii) le suivi-évaluation des politiques publiques pour mieux en assurer le contrôle citoyen ;
- iv) la capacité d'information et de sensibilisation de la population sur les enjeux clés du développement.

3.6. Le financement public du renforcement des capacités sur la période 2003-2012

Dans le Programme triennal d'investissements publics (PTIP), les montants destinés explicitement au renforcement des capacités sont enregistrés dans les rubriques « Etudes et recherches », « Appui/renforcement institutionnel » et « Assistance technique ». On y trouve les engagements de financements faits par l'Etat et les partenaires techniques et financiers.

Il est précisé ci-dessous les objectifs visés et les engagements financiers déclarés dans les différents PTIP depuis 2003.

3.6.1. Objectifs visés

Les objectifs visés dans les secteurs primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire pendant la période 2003-2012 peuvent se résumer comme suit :

- Meilleure connaissance des ressources hydrauliques et halieutiques ;
- Formation et appui conseil aux organisations de producteurs ;
- Appui à la sécurisation du crédit rural ;
- Appui à la mise en marché des produits de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de la foresterie ;
- Amélioration des cadres règlementaire et institutionnel du secteur primaire ;
- Renforcement des capacités des acteurs du monde rural ;
- Renforcement et appui aux structures d'Etat dans leurs tâches de contrôle de la réglementation, de conception, de pilotage, de mise en œuvre, de suivi-évaluation de la politique nationale de développement, notamment rural ;
- Amélioration de l'environnement des entreprises, notamment les PME ;
- Appui à la création d'emplois au profit des groupes cibles jugés prioritaires (jeunes, diplômés arabisants, organisations agricoles et rurales) ;
- Facilitation de l'accès à des services financiers, viables et durables à une majorité de ménages à faibles revenus ;
- Facilitation de l'accès des femmes aux services financiers et non financiers ;
- Accroissement du contenu de la croissance en emplois ;
- Appui à la disponibilité permanente d'informations fiables sur le marché de l'emploi ;
- Appui au renforcement des capacités, techniques, financières et entrepreneuriales des femmes et des jeunes ;
- Mise en place d'un système de financement adapté aux besoins de la PME ;
- Appui et conseil aux entreprises en difficultés ;
- Mise en place d'un cadre institutionnel adéquat à la promotion et au développement de la PME/PMI ;
- Mise en place d'une véritable infrastructure de recherche scientifique (création d'instituts de recherche et d'essais, aménagement de parc technologique) ;

- Etudes architecturales, étude sur l'intelligence économique ;
- Etudes sur le Millenium Challenge Account ;
- Etudes, enquêtes, recensements et institutions statistiques ;
- Amélioration de l'efficacité et renforcement des capacités des services impliqués dans les programmes sectoriels (transport, notamment) et la réalisation des grands travaux de l'Etat ;
- Appui au programme national de bonne gouvernance ;
- Appui au développement du partenariat public-privé ;
- Participations financières de l'Etat ;
- Ligne « Impôts et taxes sur marchés financés sur ressources extérieures ».

3.6.2. Evolution du financement public du renforcement des capacités

Entre 2003 et 2012, les engagements triennaux pris par l'Etat et les partenaires au développement pour le financement du renforcement des capacités ont été multipliés par deux en passant de 89 milliards de FCFA dans le PTIP 2003-2005 à 187,9 milliards de FCFA dans le PTIP 2012-2014 après avoir dépassé 200 milliards de FCFA dans les PTIP 2010/2012 et 2011/2013. D'environ 30 milliards de FCFA sur les trois années 2003-2005, la moyenne annuelle des montants alloués par le PTIP au renforcement des capacités atteint 62,6 milliards de FCFA lors de la programmation des investissements sur la période 2012-2014, avec un taux de croissance de l'ordre de 7% l'an sur la période 2003-2012. A ce rythme, et sans changement de politique en matière de financement du renforcement des capacités, les allocations de ressources de l'Etat et des Partenaires techniques et financiers seraient de l'ordre de 277,5 milliards de FCFA (environ 555 millions de dollars) sur la période 2013-2016.

Tableau: Evolution des allocations du PTIP pour le renforcement des capacités

PTIP	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	2005	2006	2007	2008	2008	2010	2011	2012	2013	2014
Secteur										
Primaire	42,9	40,8	49,5	79,6	83,7	93,3	75,9	78,8	79,4	65,8
Secondaire	16,0	38,0	29,6	34,2	26,4	30,5	43,6	54,6	47,6	43,0
Tertiaire	7,3	6,8	4,4	11,6	3,8	5,7	4,3	3,2	2,6	4,0
Quatenaire	22,8	53,0	50,7	64,6	50,9	47,2	43,2	79,7	88,7	75,1
Total secteurs	89,0	138,6	134,2	190,0	164,8	176,7	167,0	216,3	218,3	187,9
Total PTIP	1192,6	1193,8	1448,7	1641,6	1916,5	2005,2	2108,9	2445,9	3011,6	3047,9

IV. les besoins prioritaires de renforcement des capacités pour les prochaines années

L'identification des besoins de renforcement des capacités nationales intervient dans un contexte caractérisé par des évolutions majeures au niveau national. En effet, la politique est dominée par l'avènement d'une nouvelle équipe politique dirigeante qui veut opérer « des ruptures dans les approches pour que les exercices budgétaires soit marqués à la fois par un renforcement de l'efficacité et de la qualité de la dépenses publique, du contrôle des opérations budgétaires et par une évaluation des politiques publiques ». Le DPES est ainsi en cours d'actualisation pour adapter la stratégie au nouveau contexte. Le contexte politique est aussi dominé par un parlement renouvelé à plus de 90% et dont 43,3% des membres sont des femmes, appelant de nouveaux besoins de renforcement de capacités. Le contexte

économique est marqué la transposition des nouvelles directives de 2009 du cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA, qui sont relatives au code de transparence dans la gestion des finances publiques, au règlement général de la comptabilité publique, à la nomenclature budgétaire de l'Etat, au plan comptable et au TOFE dont la mise en œuvre requiert un vaste chantier de renforcement des capacités. L'identification des besoins de renforcement se fait également au moment où plusieurs projets ou programmes de renforcement de capacités sont arrivés à terme (PNDL, PRECABG, PAPNBG, PRRP, PRECOL CEPOD et PRECAREF) et où le Gouvernement s'engage dans la préparation de nouveaux programmes avec ses différents partenaires au développement.

4.2. Axes des besoins prioritaires de renforcement des capacités

Les défis issus de l'analyse du contexte politique, économique et social du Sénégal, les leçons tirées de la revue des programmes de renforcement des capacités, de leurs résultats et de leurs contraintes, les entretiens avec les structures de l'administration, de la société civile et du secteur privé ont permis d'identifier des besoins prioritaires de renforcement des capacités regroupés autour de quatre domaines prioritaires :

- i) les besoins de renforcement des capacités pour le leadership, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes ;
- ii) les besoins de renforcement des capacités en matière de compétitivité des entreprises ;
- iii) les besoins de renforcement de capacités en matière de décentralisation et de développement local ;
- iv) les besoins de renforcement des capacités d'éthique, de transparence et de l'obligation de rendre compte

4.2.1. Besoins de renforcement des capacités pour le leadership, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes

L'expérience des années 2006-2012 confirme que Sénégal engage les dernières années vers 2015 avec la marque d'une certaine vulnérabilité vis-à-vis des chocs exogènes, internes comme externes. Après une dynamique de croissance économique au taux de 5% l'an pendant une dizaine d'années, la succession de crises budgétaire, alimentaire, financière, économique et sociale qui a marqué la période 2006-2010, a entraîné une baisse de régime qui a ramené le taux de croissance du PIB réel autour de 3% l'an, soit deux points de pourcentage au-dessous de la tendance décennale précédente et quatre points de pourcentage au-dessous de l'objectif initial du DSRP. Le retour à la dynamique de croissance de 5% l'an amorcé en 2010 est à consolider et à amplifier.

Cependant, des travaux récents menés avec des outils nouveaux sur les opportunités économiques établissent que le Sénégal dispose d'un potentiel de croissance compris entre un plancher de -6,9% et un plafond de 8,2% l'an sur la période 2010-2030. Ces résultats apportent la preuve que l'objectif d'une croissance annuelle de 7% l'an est à la portée du Sénégal ; mais que les risques de fluctuations fortes du taux de croissance restent vivaces.

En d'autres termes, l'économie a besoin d'être libérée définitivement de la tyrannie des fluctuations cycliques de l'agriculture, et de se doter de moteurs de croissance encore plus puissants, sur les plans économique, social et environnemental.

A cet égard, les pays qui ont connu dans le passé une croissance économique de 7% en moyenne annuelle sur une période de 25 années se distinguent par les cinq traits suivants :

1. La stabilité macroéconomique ;
2. Des politiques économiques tournées vers le futur ;
3. La mobilité des travailleurs ;
4. Un leadership affirmé dans les secteurs publics et privés ;
5. Le recours au marché comme mécanisme de base pour l'allocation des ressources.

Sans aucun doute, le Sénégal a fait des progrès décisifs dans la stabilisation de son cadre macroéconomique et dans la libéralisation de son économie. Il s'agirait désormais de faire de ces acquis des atouts, notamment dans la politique d'attraction de l'investissement direct, domestique comme étranger, à travers une politique conséquente de promotion d'une concurrence saine et loyale.

Les deux traits ci-dessus relatifs au leadership et à l'orientation des politiques économiques mettent en avant les capacités des dirigeants et décideurs à anticiper les mutations économiques et à adapter conséquemment les stratégies et politiques publiques en fonction du niveau de développement déjà atteint.

La capacité à impulser et à orienter la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation en devient un attribut indispensable pour maintenir l'économie sur une trajectoire de croissance satisfaisante. Cette capacité est à développer à la fois au niveau sectoriel, local et national. Elle est aussi à développer au niveau de tous les acteurs, publics, privés et de la société civile.

Sur le plan pratique, la transposition dans le droit interne sénégalais de la directive de 2009 de l'UEMOA relative à la loi organique des lois de finances donne les arguments juridiques pour préparer l'ensemble des acteurs à réussir la budgétisation axée sur les résultats. A cet égard, la définition d'indicateurs appropriés pour pouvoir rendre objectivement compte des résultats obtenus présentera des enjeux importants par rapport aux moyens mobilisés ou demandés.

Les innovations introduites par la nouvelle loi consacrent, notamment :

- la présentation du budget en programmes ;
- la déconcentration du pouvoir d'ordonnateur principal des dépenses, jusque-là dévolu au Ministre chargé des Finances ;
- l'introduction du principe de sincérité des prévisions budgétaires ;
- l'élaboration d'un document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle ;
- le classement des tirages et remboursements des emprunts à moyen et long termes en opérations de trésorerie ;
- le renforcement de l'information du Parlement et de son contrôle de l'exécution des lois de finances ;
- la mise en cohérence des soldes de la loi de finances avec les critères retenus dans le Pacte de Convergence ;
- l'extension des missions de la Cour des Comptes dans le contrôle et le suivi de l'exécution du budget.

L'approche de la gestion axée sur les résultats du développement inspire ces innovations et se matérialise par les grandes orientations suivantes :

- l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique à travers l'élaboration d'un budget programme et la mesure de la performance de l'action publique ;
- la mise en cohérence des moyens liés à l'activité des pouvoirs publics, et de la répartition des allocations avec la réalisation d'objectifs prédéfinis ;
- la prise en compte des impacts financiers des décisions publiques annuelles à travers la programmation pluriannuelle consacrée par les Documents de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) et de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) ;
- l'introduction du principe de sincérité qui traduit une exigence de réalisme affirmé dans l'évaluation des ressources et des charges financières de l'Etat.

Au-delà de la préparation de l'entrée en application de la nouvelle loi prévue à partir de la gestion 2017, le test grandeur nature prévu lors de la confection du Projet de loi de finances de l'année 2016 est à inscrire dans la perspective de mettre tous les acteurs impliqués en situation de concevoir, mettre en œuvre, et assurer le suivi et l'évaluation des stratégies politiques et programmes qui vont installer et maintenir l'économie nationale sur une dynamique de croissance forte et soutenue à l'horizon 2035.

Au demeurant, la qualité des politiques mises en œuvre pourra s'évaluer en distinguant : (i) les infrastructures sociales et les institutions politiques qui expliqueraient plus de la moitié des performances économiques ; (ii) la compétitivité des entreprises dont l'apport serait à la base de plus du tiers des performances réalisées ; (iii) les politiques macroéconomiques qui devraient être guidées par le respect des critères de convergence de l'UEMOA et de la CEDEAO.

A travers les infrastructures sociales et les institutions politiques, l'accent est mis sur la qualité des services d'éducation et de santé de base, la qualité des décisions publiques, l'efficacité de l'administration publique et des institutions sociales, ainsi que l'Etat de droit. Ce volet majeur des politiques publiques comprend ainsi deux dimensions en matière de renforcement des capacités: (i) appui à la qualité des services sociaux de base ainsi qu'à l'efficacité de l'administration publique et des institutions sociales, (ii) appui à l'Etat de droit et à la qualité des décisions publiques à impact sectoriel ou concurrentiel. A travers l'Etat de droit sont visés l'efficacité des procédures légales, le renforcement de la sécurité des personnes, des biens et de la propriété et le contrôle de la corruption.

Au total, les besoins de renforcement des capacités pour le leadership, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes concernent particulièrement :

- i) la rationalisation et l'articulation des documents de politique de développement. La pluralité des documents de politique de moyen terme, avec le PDES 2011-2015, en cours de révision, le plan d'orientation pour le développement économique social 2011-2015 toujours en cours de préparation, les réflexions initiées sur une nouvelle politique gouvernementale à l'horizon 2022, pose le problème de leadership, de clarté et d'articulation des objectifs de développement. Un important effort de mise en cohérence et de rationalisation des documents de politique devra être entrepris, surtout si l'on considère qu'à côté de ces documents sont élaborés au niveau régional et local les PRDI, les PDL et les PIC ;
- ii) la planification et la budgétisation pour améliorer l'articulation entre les instruments de planification, de programmation et de budgétisation et renforcer la cohérence du

budget avec les priorités nationales. Les perspectives triennales qui devraient orienter les allocations sectorielles et intra-sectorielles du PTIP ne sont plus élaborées, alors qu'elles devaient en assurer la cohérence avec les stratégies nationales et sectorielles ;

- iii) L'amélioration de la politique budgétaire et des perspectives pluriannuelle dans la planification. Depuis 2006, les budgets programmes ont été introduits dans le processus de préparation budgétaire. Cette réforme reprise dans les directives de 2009 de l'UMEOA doit être accompagnée pour faire des CDMST de véritables instruments de mise en œuvre des politiques sectorielles, conformes au CDMT central ;
- iv) Le renforcement des capacités de la société civile et du secteur privé à une meilleure implication dans les processus de préparation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques et stratégies nationales. L'approche participative est bien privilégiée dans l'élaboration et la formulation des documents de politique et la culture de la participation de la société civile et du secteur privé est bien établie au Sénégal. Mais leur implication n'est pas toujours effective, en raison d'une relative faible capacité qui demande à être mise à niveau.
- v) Le processus d'évaluation et de sélection des projets. Une planification nationale orientée vers les résultats de développement exige un système d'évaluation et de sélection des projets et actions efficace ;
- vi) l'évaluation des politiques publiques afin de pouvoir, sur la base de l'expérience acquise renforcer les actions ou les réorienter mais aussi guider la préparation des nouvelles actions ;
- vii) Un renforcement des capacités de ceux qui sont chargés de l'application des réformes. Le niveau d'appropriation, l'implication et la réactivité des autorités politiques est un facteur clé dans la mise en œuvre des politiques, stratégies et réformes.

4.2.2. Besoins de renforcement des capacités en matière de compétitivité des entreprises

A la base de la compétitivité des entreprises, l'on mettra en avant la qualité de l'environnement des affaires dont l'analyse au paragraphe 2.1.2 montre la régression, la qualité des politiques publiques (pour laquelle le rapport d'évaluation de la politique et des institutions nationales classe le Sénégal au 57^{ème} rang sur 75 pays à revenu faible – Voir supra paragraphe 2.2.2) ainsi que la pertinence des stratégies et des opérations de gestion qu'initient les entreprises pour améliorer leur positionnement par rapport à la concurrence et gagner des parts de marchés ou consolider celles déjà acquises. En matière de renforcement des capacités, l'on pourrait viser les compétences spécifiques nécessaires pour améliorer: (i) la qualité du cadre macroéconomique ; (ii) la qualité des facteurs au sens large que transforment les entreprises en valeur et niveau de satisfaction pour les utilisateurs intermédiaires (entreprises, administrations, ONG) ou finaux (consommateurs, usagers, populations) ; et (iii) la qualité des stratégies et opérations en entreprises.

L'objectif d'amélioration du climat des affaires, de renforcement des capacités des organisations consulaires, patronales et professionnelles, des structures d'appui au secteur privé et de l'administration publique à créer les conditions nécessaires à la compétitivité des entreprises sénégalaises et de mise à niveau des entreprises et de leurs cadres demeurent.

Ainsi, les besoins prioritaires de renforcement des capacités en matière de compétitivité des entreprises sont centrés autour de :

L'environnement général des affaires

- Rationalisation des structures d'appui au secteur privé ;
- Approfondissement du dialogue public/privé ;
- Organisation régulière du Forum national sur la compétitivité ;
- Renforcement de la capacité de recherche et d'innovation ;
- Mise en place d'une politique nationale de mise à niveau.

Les procédures administratives, l'application des textes, la bonne gouvernance, la lutte contre la corruption et les contrats publics :

- Partager les informations sur les réformes sur l'ensemble de la chaîne d'exécution des dépenses à travers la communication et la sensibilisation ;
- Accélérer la dématérialisation des procédures ;
- Créer des guichets uniques dans les régions ;
- Faciliter l'accès au foncier rural, notamment et l'aménagement des sites de pêche et de fermes aquacoles ;
- Améliorer le dispositif d'encadrement et d'accompagnement des créateurs d'entreprises.

La fiscalité et le financement:

- Regrouper les différents fonds de garantie et lignes de crédit par la création d'une structure nationale unique (société sénégalaise de garantie) avec différents guichets (garantie, participation et refinancement) ;
- Développer les nouveaux instruments de financements alternatifs notamment, le capital-risque, le capital investissement, les fonds d'investissements de façon générale, l'affacturage, le crédit bail.

Les infrastructures, le coût et la qualité des facteurs de production

- Réduire le coût et améliorer la qualité de la fourniture d'énergie électrique ;
- Améliorer la fluidité des échanges entre le Sénégal et le Mali ;
- Soutenir la création de pôles économiques (développement intégré des régions)

Les ressources humaines, la réglementation du travail, la formation professionnelle, la productivité et le coût des facteurs humains

- Consolider le partenariat public privé dans l'administration et la gestion du système de la Formation Professionnelle
- Concevoir un « Kit productivité du travail » ;

Les exportations

- Délivrer des codes à barre aux entreprises ;
- Mettre en place des pôles exports ;
- Mettre en place de bureaux relais à l'international ;
- Favoriser le regroupement des PME/PMI en consortia ;
- Rationaliser et améliorer les interventions.

4.2.3 Besoins de renforcement de capacités en matière de décentralisation et de développement local

L'analyse des résultats des programmes de renforcement de capacités en matière de décentralisation et de développement locaux laisse apparaître une efficacité encore faible dans la mise en œuvre des réformes envisagées en matière d'appui à la politique de décentralisation et de développement local ; un retard global de la réforme de la politique de décentralisation et de développement local, d'importantes difficultés dans la mobilisation des fonds par les collectivités locales, un énorme déficit de capacités des acteurs locaux ainsi que l'ampleur de leurs besoins en renforcement de capacités. Aussi les besoins de renforcement des capacités en matière de décentralisation et de développement local sont centrés autour de :

- i) le renforcement des compétences des collectivités locales et les concepts clés de la décentralisation ;
- ii) la planification et la budgétisation participative ;
- iii) les stratégies d'amélioration de la bonne gouvernance locale ;
- iv) la Gestion Axée sur les Résultats appliquée au développement local ;
- v) l'élaboration du budget : procédures de recouvrement des recettes et de la taxe rurale ;
- vi) la passation des marchés publics ;
- vii) l'exécution de la dépense publique et la maîtrise d'ouvrage ;
- viii) le développement de nouveaux produits en micro finance ;
- ix) l'amélioration de la qualité et la performance du système de gestion des finances publiques au plan décentralisé ;
- x) l'effectivité de la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses publiques ;
- xi) l'appui à la réflexion et l'élaboration de la politique de territorialisation des politiques publique initiée par le Gouvernement.

4.2.4 Besoins de renforcement des capacités d'éthique, de transparence et de l'obligation de rendre compte

La dégradation continue de l'indice de perception de la corruption de Transparency International, dont le dernier rapport classe le Sénégal au 112^{ème} rang en 2011 sur 282 pays contre une 71^{ème} place sur 179 pays en 2007, la stagnation entre D et C+ des notes attribuées aux indicateurs relatifs au contrôle externe (PI-26, PI-27 et PI-28) entre les rapports PEFA de 2007 et 2011¹⁹ et surtout la demande forte, née de la nouvelle gouvernance citoyenne qui a largement contribué à l'avènement d'un nouveau régime politique font du renforcement des capacité d'éthique, de transparence et de l'obligation de rendre compte une exigence. Il s'y ajoute, les réformes introduites par la directive de 2009 de l'UEMOA qui donne à la Cour des Comptes le rôle dévolu de contrôler les résultats des programmes et en évaluer l'efficacité, l'économie et l'efficience, et d'émettre un avis sur le système de contrôle interne et le dispositif de contrôle de gestion mis en place par les responsables de programmes.

Les besoins prioritaires de renforcement de capacités identifiés pour à ces exigences vont s'articuler autour de :

¹⁹ Voir supra paragraphe 3.1.6

1) le contrôle parlementaire, pour lequel il s'agira de :

- Consolider les acquis en matière d'assistanat parlementaire et aider le Parlement à pérenniser le système ;
- Aider l'Assemblée Nationale à se doter d'une cellule d'analyse et de suivi des politiques publiques composée de cadres de haut niveau pour appuyer les députés et pour assurer le secrétariat des missions de contrôle ;
- Consolider et institutionnaliser les mécanismes de collaboration entre l'Assemblée Nationale et la Cour des Comptes pour capitaliser les acquis des programmes antérieurs.

2) le contrôle externe, dont il s'agira :

- Continuer de renforcer l'appui à la mise en œuvre de son plan stratégique de développement de la Cour des Comptes (2010-2014) ;
- Renforcer la centre de documentation de documentation de la Cour des Comptes ;
- Appuyer la communication de la Cour des Comptes ;
- Engager la réflexion sur la création de chambres régionales de comptes
- Continuer à examiner dans les délais les comptes de gestions et les lois de règlement, améliorer la qualité des rapports et faire le suivi des recommandations de la Cour des Comptes ;
- Renforcer les capacités de la société civile à exercer un contrôle civile efficace

Il s'agira aussi d'appuyer le plan stratégique de la Direction Centrale des Marchés Publics (2012-2016), notamment pour :

- Procéder au déploiement du Système de Gestion des Marchés publics (SYSMAP) et permettre son appropriation par les autorités contractantes ;
- Contribuer à une professionnalisation de la formation dans le secteur des marchés publics ;
- Assurer une meilleure application des procédures ;
- mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats.

Conclusion

La conduite de l'évaluation des besoins de renforcement des capacités a permis de disposer d'une vue d'ensemble sur les contraintes et les défis auxquels le pays est confronté, les programmes de renforcement des capacités qui ont été mis en place pour y faire face, leurs principaux résultats, leurs contraintes et les leçons tirées. Finalement, l'évaluation identifie les domaines prioritaires de besoins de renforcement des capacités.

Il apparaît clairement que pratiquement beaucoup de progrès ont été réalisés dans les réformes pour l'amélioration de la gouvernance économique et des réformes budgétaires et financières, l'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des entreprises et l'appui au développement au développement local et à la décentralisation. Cependant, le rythme d'amélioration reste insuffisant pour permettre d'atteindre les objectifs fixés dans le DSRP et le DPSE. Ainsi :

- la croissance économique n'a été en moyenne que 3,5% sur la période 2005-2011 ;
- la pauvreté a n'a que légèrement diminué de 48,3% en 2005 à 46,7% en 2010/2011 ;
- les coûts et les dysfonctionnements dans la fourniture d'énergie et la faible qualité des infrastructures routières entravent la compétitivité de l'économie sénégalaise et la performance des entreprises ;

- le secteur agricole dominé par de petites exploitations familiales est caractérisé par une faible productivité qui tire la productivité globale de l'économie vers le bas ;
- le taux de chômage et de sous emploi atteint 40,2% de la population active ;
- les taux de scolarisation s'accroissent à tous les niveaux d'enseignement et les indicateurs de la santé s'améliorent, en dehors de ceux de la mortalité maternelle qui restent encore à un niveau très élevé. Mais les systèmes d'éducation et de santé restent marqués par une inégalité régionale et une faible efficacité ;
- l'administration reste caractérisée par une faible capacité technique, une instabilité et une incohérence des structures administratives ;
- les capacités de gestion et les ressources locales sont toujours faibles ;
- les capacités de l'Assemblée Nationale, même si elles se sont améliorées, sont encore faibles dans les domaines de la recherche, de contrôle et d'évaluation de l'action publique.

Les principaux défis auxquels le pays doit faire face concernent principalement :

- l'insuffisance et les fluctuations de la croissance économique ;
- la faible productivité du secteur agricole ;
- la faible compétitivité de l'économie et des entreprises sénégalaises ;
- la baisse insuffisante de la pauvreté ;
- le chômage et le sous emploi notamment des jeunes ;
- l'iniquité et l'inefficacité des systèmes des systèmes d'éducation et de santé
- un accès insuffisant des populations à un mécanisme de protection sociale ;
- la faible efficacité dans la gestion économique ;
- les faibles compétences et capacités de gestion locale ;
- les capacités insuffisantes de l'Assemblée Nationale pour accomplir toutes ses missions

Pour faire face à ces défis, le Sénégal a, avec l'appui de ses partenaires au développement, mis en place des projets et programmes de renforcement de capacités articulés autour de l'amélioration de la gouvernance économique et les réformes budgétaires et financières (PRECAGEB, PAPBNG, PCRBF, PARRP, PARP, PRECAREF), l'appui au développement local et à la décentralisation (PNDL -PDLP, PADEL, PPC,PFDS-, PRECOL) et l'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des entreprises (PIIP, PARCES, CEPOD)

Leur analyse a permis de relever un certain nombre de contraintes et de tirer des leçons dont les principales sont :

- la complexité de certaines mesures dont la mise en œuvre nécessite un long processus et un budget conséquent ;
- la multiplicité des structures ou institutions impliquées dans les réformes ;
- la résistance des personnes et des structures aux changements ;
- la durabilité des résultats de l'assistance parlementaire qui doit être recherchée à travers sa prise en charge progressive par les ressources budgétaires ;
- les difficultés rencontrées par les collectivités locales dans la mobilisation des fonds, la gestion des ouvrages mis en place, leur entretien et leur renouvellement ;
- la qualité limitée des interventions des services financiers décentralisés en raison des modestes moyens financiers, logistiques et matériels dont ils disposent ;
- les déficits de capacités des acteurs locaux ainsi que l'ampleur de leurs besoins en renforcement de capacités ;

- la mobilité des élus voire des leaders du mouvement associatifs soumis à un renouvellement de mandat.
- l'importance de mettre en place des mécanismes pour assurer la prise en charge par les pouvoirs publics des recommandations des études et recherches de politique
- l'effort nécessaire de dissémination et de communication des résultats des projets
- la nécessité de renforcer les capacités du Gouvernement à mettre en œuvre les politiques et celles du secteur privé et de la société civile pour une meilleure implication dans la formulation et le suivi de leur mise en œuvre.

Sur la base des défis issus de l'analyse du contexte politique, économique et social du Sénégal, des leçons tirées de la revue des programmes de renforcement des capacités, des besoins de renforcement des capacités révélés dans les entretiens avec des organisations faitières du secteur privé et de la société, des besoins prioritaires de renforcement des capacités ont été identifiés. Ils sont regroupés autour de quatre domaines :

- i) Renforcement des capacités pour le leadership, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes
- ii) Renforcement des capacités en matière de compétitivité des entreprises
- iii) Renforcement de capacités en matière de décentralisation et de développement local
- iv) Renforcement des capacités d'éthique, de transparence et de rendre compte.

Annexe 1 : Termes de référence

I - CONTEXTE

Le Sénégal est classé dans la catégorie des pays les moins avancés et, selon le rapport de l'Indice de développement humain pour 2009, le pays occupe le 166^{ème} rang sur un total de 182 pays. La pauvreté est persistante tant par son niveau (50,8%) que par sa profondeur (16,5-17%). Concernant les Objectifs du Millénaire pour le Développement, le Sénégal selon la BAD (Document de Stratégie par pays 2010-2015) « atteindra probablement, à l'horizon 2015, l'objectif de lutte contre le VIH, le paludisme et d'autres maladies...Ceux liés à l'égalité d'accès à l'éducation et à l'environnement durable sont encore du domaine du réalisable. Par contre, les cinq objectifs restants ne seront pas tenus. »

Au Sénégal, la dynamique de reprise économique s'est légèrement ralentie en 2011, avec un taux de croissance estimé à 2,6%, en raison notamment de la contreperformance du sous secteur agricole (21,6%). Le PIB non agricole a crû de 4,8% malgré les délestages électriques persistants jusqu'à fin septembre 2011. Les taux de croissance projetés pour 2012 et 2013 s'établissent respectivement à 3,9% et 4,4%, ces projections étant basées sur la mise en œuvre de l'Instrument de politique économique (ISPE-II) 2010-2013. Les principaux programmes d'investissements le sous-tendant concernent le secteur de l'énergie dans le cadre du Plan de restructuration et de relance du secteur de l'énergie (Plan TAKKAL) et du secteur routier, avec la poursuite des travaux de l'autoroute à péage ainsi que les projets de désenclavement des zones nord et Sud du pays dans le cadre du MCA. La hausse continue du déficit budgétaire qui atteindrait 6,7% du PIB en 2011 et du niveau des dépenses publiques qui friserait le seuil de 30% du PIB en 2013 appelle à mettre davantage l'accent sur leur qualité.

C'est à cette fin que la directive émise en 2009 par l'UEMOA instituant les budgets de programmes a été transposée dans la législation nationale en 2011. L'avènement de budgets de l'Etat axés sur les résultats appelle la mise en œuvre de mesures tendant à renforcer l'imputabilité des performances, la qualité des dépenses ainsi que la responsabilité et la transparence financière. A cet égard, la mise en œuvre des réformes nécessaires pourrait être facilitée par la nouvelle légitimité de l'équipe dirigeante issue des élections présidentielle et législative organisées en 2012.

Le chômage reste un problème crucial, en particulier pour les jeunes, les initiatives de l'Etat et de ses partenaires au développement n'ayant pas encore abouti aux résultats escomptés en termes de nombre et de qualité d'emplois destinés aux jeunes. Le gouvernement sortant avait annoncé, cependant, en 2011 de nouvelles initiatives avec la mise en place d'un Haut conseil de l'emploi et de la formation, l'adoption d'une nouvelle politique de l'emploi et la fusion des fonds et structures de promotion de l'emploi des jeunes pour de meilleures performances à l'avenir en matière d'adéquation formation/emploi, insertion dans le marché du travail et dans la société.

Les différents politiques et programmes intégrés mis en œuvre par le Sénégal depuis le Programme d'Ajustement global (post-évaluation) sont des éléments d'une stratégie globale de réduction de la pauvreté visant à assurer les conditions d'une croissance soutenue et durable de manière à réduire significativement la pauvreté et à atteindre les OMD. Ainsi le PIB réel a crû par an en moyenne de 5% entre 1995 et 2005, dans un contexte de maîtrise de l'inflation et de réduction continue des déficits des finances publiques et de la balance des paiements courants. Cette croissance soutenue a permis un recul appréciable de la pauvreté, malgré leur niveau encore et la persistance d'inégalité de redistribution des revenus.

Les facteurs qui avaient permis de réaliser une forte croissance économique au cours de la période 1995-2005 ont été fortement affectés durant la période 2006-2010 par les crises alimentaire et énergétique et par la dépression économique et financière de 2008 dont les effets ont été amplifiés par les faiblesses structurelles de l'économie sénégalaise, le taux de croissance annuel moyen du PIB par an n'étant que de 0,5 % pour la période 2005-2009.

L'économie sénégalaise fait finalement face à de nouveaux défis notamment : (i) l'accélération de l'atteinte des OMD (ii) les effets des changements climatiques; (iii) la demande croissante de sécurité alimentaire ; (iv) les mutations socio-économiques en Afrique ; (v) le besoin de plus en plus exigeant de sécurité ; (vi) l'égalité entre les genres ; (vii) les pertes de compétitivité de l'économie. En même temps, l'économie sénégalaise a connu certaines évolutions positives parmi lesquelles : (i) le dynamisme des exportations de services ; (ii) la réduction progressive du déficit en infrastructures ; (iii) l'expérimentation de « l'approche grappes » ; etc. Ces nouveaux défis et ces évolutions positives ont conduit à l'élaboration d'une stratégie de développement économique et social pour la période quinquennale 2011-2015 permettant de hisser la croissance de l'économie sénégalaise à un niveau lui permettant d'amortir les mouvements erratiques liés aux chocs exogènes et d'inscrire le développement du Sénégal dans une perspective durable d'amélioration des conditions de vie de la population.

Le Document de Politique Economique et Sociale (DPES) représente la troisième génération des DSRP et couvre la période 2011-2015 en tant que stratégie de développement et sa vision, en conformité avec l'étude prospective « Sénégal 2035 » est celle d' « économie sénégalaise émergente garantissant un développement durable et dont les retombées positives sont réparties de manière solidaire ».

Toutefois, la capacité de conception et d'exécution des politiques et programmes de développement est actuellement faible par rapport aux ambitions du Sénégal et à ses besoins de développement. Aussi, en tirant les leçons des expériences passées, le Gouvernement sénégalais s'est engagé à faire du « renforcement des capacités » un objectif de développement permettant à l'Etat et autres acteurs du secteur privé et de la société civile de jouer pleinement et efficacement leur rôle dans le développement économique et social du pays.

Dans ce cadre, le Gouvernement du Sénégal a sollicité l'appui de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour l'élaboration et l'exécution d'un programme national intégré de renforcement des capacités impliquant tous les acteurs de la vie économique.

L'élaboration du programme national intégré de renforcement des capacités se fera en deux étapes:

Etape 1 : l'identification de l'ensemble des besoins nationaux de renforcement des capacités en conformité avec le DPES 2011-2015 ;

Etape 2 : Elaboration d'un programme –pays de renforcement des capacités en identifiant les axes prioritaires de concentration de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour appuyer les efforts du Gouvernement du Sénégal en vue de renforcer les capacités des acteurs de l'Etat, du secteur privé et de la société civile.

Les présents termes de référence se réfèrent à l'étape d'évaluation des besoins en renforcement des Capacités selon une approche systémique intégrant trois niveaux :

- le niveau individuel en mettant l'accent sur l'expérience et les compétences techniques des individus ;
- le niveau organisationnel en s'appuyant sur les systèmes, les procédures et le cadre institutionnel ;
- le niveau institutionnel défini comme la promotion d'un environnement incitatif basé sur les politiques, les législations, les relations de pouvoir et les normes sociales.

II – OBJECTIFS

1) Objectif Général

L'étude d'évaluation des besoins en renforcement des capacités vise à identifier l'ensemble des besoins nationaux de renforcement des capacités en vue de l'amélioration de la gouvernance, de l'évolution suffisante et soutenue de la création de richesses, de la prise en charge effective des besoins exprimés par les populations dans le cadre du dialogue sur les politiques publiques.

2) Objectifs spécifiques

De façon spécifique, cette étude se propose de :

1. Faire une évaluation du contexte politique, économique, social et culturel du renforcement des capacités dans l'administration sénégalaise, dans le secteur privé et dans les organisations de la société civile ;
2. Faire le diagnostic des programmes de renforcement de capacités en cours d'exécution (financement national et appui des partenaires au développement) dans l'administration publique, le secteur privé ainsi que la société civile en relevant les forces et faiblesses, les contraintes et les blocages, ainsi que les acquis en matière de renforcement des capacités
3. Faire une analyse des besoins en renforcement des capacités au Sénégal ;
4. Identifier des besoins prioritaires en renforcement des capacités (capacités institutionnelles, techniques, matérielles, et humaines) conformément aux stratégies globales et sectorielles adoptées par le Gouvernement. Dans ce cadre, il s'agira :
5. Proposer les axes de concentration du programme- pays pour le renforcement des capacités.

Conformément aux documents de stratégie évoqués plus haut, et notamment le Document de Politique Economique et Sociale 2011- 2015, l'étude devra identifier les besoins:

- de l'Administration Centrale et des collectivités locales ;
- des organisations faîtières du Secteur privé et ;
- de la société civile.

III - APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette étude, la méthodologie utilisée devra combiner des approches quantitative et qualitative. Toutefois, une démarche pragmatique sera préconisée pour l'ensemble des analyses en tenant compte notamment des efforts réalisés dans l'élaboration et l'adoption de stratégies globales et sectorielles de développement. A cet effet, le consultant devra élaborer une méthodologie de travail assortie d'un calendrier d'intervention, qui sera validée par le Comité de pilotage (dont le rôle et la composition sont décrits ci-dessous). Entre autres techniques de recherche, les techniques suivantes pourront être utilisées :

- analyse et mise à jour des documents et des études existants dans les différents domaines et secteurs couverts par l'étude ;
- entrevues avec les principaux acteurs (les décideurs, les bénéficiaires, partenaires au développement, etc.) dans chaque domaine ou secteur concerné,
- recueil de données complémentaires à partir d'entrevues et d'analyse de documents existants;

L'étude sera conduite sur la base d'une implication effective de l'ensemble des acteurs et bénéficiaires tout au long du processus d'identification des besoins, de définition des actions prioritaires et de validation à travers un atelier de validation des conclusions de l'étude :

- S'agissant de l'Administration Centrale et des collectivités locales, il s'agit prioritairement des services et institutions dont la qualité du fonctionnement influence directement et significativement la performance de l'économie et la pertinence des choix de développement social ;

- Pour ce qui concerne le Secteur privé et la Société civile, un accent spécifique sera porté sur les organisations faîtières du Secteur privé et de la Société civile qui interviennent dans le domaine de la gouvernance économique, en vue de consolider les mécanismes de concertation avec le Gouvernement et de renforcer l'efficacité de l'action de ces acteurs de développement sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté.

IV - PROFIL DU CONSULTANT

L'étude sera réalisée par un consultant national ayant une expérience reconnue dans la conduite de réflexions en matière de renforcement des capacités et de bonne gouvernance, et ayant une connaissance approfondie de l'environnement socio-politique et économique du Sénégal ainsi que de l'organisation et du fonctionnement des institutions sénégalaises, de l'administration publique, du secteur privé et de la société civile.

Une expérience confirmée dans l'accomplissement de missions similaires au Sénégal ou ailleurs en Afrique constituera un atout supplémentaire :

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle ou du diplôme d'une grande école (Bac+5 au minimum) en économie, en sociologie, en gestion ou dans une discipline assimilée;
- Avoir au moins dix (10) années d'expériences professionnelles en organisation ou dans le domaine du renforcement des capacités et de la bonne gouvernance.

V. MISSIONS DU CONSULTANT

Le consultant a pour mission de :

- élaborer la méthodologie et les documents de collecte des données ;
- élaborer un chronogramme de réalisation de l'étude ;
- analyser et évaluer les activités de renforcement de capacités en cours dans l'Administration Publique, le secteur privé et au sein de la Société civile ;
- proposer des orientations pour le renforcement des capacités des différents acteurs de l'administration centrale, des collectivités locales, du secteur privé et de la société civile ;
- assurer la coordination générale des travaux sectoriels (collecte des données, dépouillement, analyse et rédaction du rapport d'étude),
- animer l'atelier de restitution des conclusions de l'étude et finaliser le rapport d'étude.

Il sera appuyé par les experts du CEPOD et du PRECAREF dans la réalisation des diagnostics sectoriels ainsi que dans l'identification des besoins de renforcement de capacités des secteurs et domaines pris en compte.

VI. LIEU ET COORDINATION

L'étude sera réalisée à Dakar (Sénégal), à compter de la date de lancement, sous la supervision d'un Comité de pilotage qui a pour missions de :

- valider les présents termes de référence ;
- superviser la conduite de l'étude et valider les résultats à ses différentes étapes ;
- veiller au respect du chronogramme de l'étude ;
- apporter un appui technique au plaidoyer du Gouvernement auprès de la communauté des Partenaires Techniques et Financiers pour le financement du programme élaboré et adopté.

Le Comité de pilotage, qui est présidé par le Secrétaire général du Ministère de l'Economie et des Finances, se compose ainsi qu'il suit :

1. Un représentant de l'Unité de Coordination et de Suivi des Politiques Economiques (UCSPE) ;
2. Un représentant de la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT) ;
3. Un représentant de la Direction Générale du Plan ;

4. Un représentant de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) ;
5. Un représentant de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE) ;
6. Un représentant de la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) ;
7. Un représentant du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) ;
8. Un représentant de la Confédération Nationale des Entreprises du Sénégal (CNES) ;
9. Un représentant du Conseil National du Patronat (CNP) ;
10. Un représentant du Forum civil ;
11. Un représentant du Conseil des ONG d'Appui au Développement (CONGAD) ;
12. Un représentant du Syndicat des Professionnels de l'Information et de la Communication au Sénégal (SYNPICS) ;
13. Le Directeur du Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD) ;
14. Le Coordonnateur du Projet de Renforcement des Capacités de Responsabilité Financière et de Transparence (PRECAREF) ;
15. Un représentant de la Direction de l'Investissement ;
16. Un représentant de la Cellule d'appui aux élus locaux (CAEL) ;
17. Un représentant du Parlement ;
18. Un représentant de la Cour des comptes ;
19. Un représentant de l'Union européenne.

VI- LIVRABLES

Le consultant doit livrer les produits suivants :

1. Une note méthodologique ;
2. Un rapport provisoire de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités ;
3. Un rapport final de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités tenant compte des observations et recommandations du Comité de pilotage.

VII. RESULTATS ATTENDUS

Au terme de cette étude, les résultats ci-après devront être obtenus :

- Une Evaluation des Besoins en Renforcement des Capacités du Sénégal » faisant un bilan diagnostic et une identification précise des besoins et des défis majeurs en matière de renforcement des capacités nationales, conformément aux axes prioritaires de développement retenus par le Gouvernement ;
- Une analyse des principaux programmes, projets et actions développés et mis en œuvre dans le domaine du renforcement des capacités dans les structures de l'administration publique, des collectivités locales, du secteur privé et de la société civile ;
- Des recommandations relatives aux axes prioritaires et aux domaines de concentration du Programme-pays.

VIII. DUREE DE L'ETUDE ET CALENDRIER DE REALISATION

Le temps de travail prévu pour le consultant est estimé à 22 jours ouvrables. Le calendrier de travail s'établit de la manière suivante :

Etape	Organisation du travail	Personne ou Groupe en charge	Output	Calendrier /Date butoir
Préparation du projet de termes de référence pour l'Evaluation des besoins en renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Rassembler les données - Préparer le projet de TDRs. - Commentaires 	<p>KK</p> <p>KK</p> <p>FBM & DA</p>	Projet de TDRs pour l'Evaluation des Besoins	<p>25 juillet 2012</p> <p>30 juillet 2012</p>
Organisation de la mission exploratoire	Mission préparatoire (pré-identification) au Sénégal avec l'appui du CEPOD	KK	Aide-Mémoire fixant : validation du calendrier, composition du Comité de pilotage, validation du nombre de consultants, budget, etc.	06-08 août 2012
Lancement de la procédure de recrutement de consultants	Recrutement lancé avec des TdRs provisoires	ACBF	Contrat signé entre l'ACBF & consultants	10 - 15 août 2012
Mise en place du Comité de pilotage	Echanges	ACBF/Parties prenantes du Sénégal	Désignation des membres du Comité de pilotage	17 août 2012
Validation des TDRS par le CP, démarrage du travail de terrain du consultant et rédaction du Rapport d'Evaluation des Besoins		ACBF/CP	TDRS validés	25 août 2012
		Consultants/CP	Rapport d'Evaluation des Besoins	- 15 septembre 2012
Validation du Rapport d'Evaluation des Besoins en renforcement des capacités au Sénégal	-Mission au Sénégal	ACBF/Consultants / CP	Rapport d'Evaluation des Besoins et TDRS validés	24-28 septembre 2012

Annexe 2 : Références bibliographiques

ACBF, Sénégal, Rapport de l'évaluation finale du PRECAREF, 2011

ACBF, Sénégal, Revue à mi-parcours du Projet des Capacités de responsabilité financière et de Transparence de la République du Sénégal, 2009

ACBF, Sénégal, Revue à mi-parcours du Projet de Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement du Sénégal (CEPOD), Rapport final, 2011

ACBF, Sénégal, Rapport de l'évaluation finale du PRECAREF, 2011

ACBF, Sénégal, Revue à mi-parcours du Projet des Capacités de responsabilité financière et de Transparence de la République du Sénégal, 2009

ACBF, Sénégal, Revue à mi-parcours du Projet de Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement du Sénégal (CEPOD), Rapport final, 2011

ACBF, Sénégal, Projet de Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement du Sénégal (CEPOD), Nouvelle phase 2007-2011, septembre 2007

ACBF, Sénégal, Projet de Renforcement de la responsabilité Financière (PRECAREF), Document de projet, octobre 2004

Banque Mondiale, Revue des finances Publiques, juin 2012

Le Centre parlementaire/Assemblée Nationale du Sénégal, Indice Parlementaire Africain, Rapport-Pays d'autoévaluation Parlement du Sénégal, Rapport 2011, du Sénégal, juillet 2012

CEPOD, Rapport de suivi des indicateurs de performance du projet CEPOD, septembre 2012
Plan stratégique de développement de la Cour des Comptes (2009-2014), octobre 2008

CEPOD, Rapport d'activités 2008, 2009, 2010 et 2011

CNES, Elaboration et mise en œuvre du plan stratégique de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES), novembre 2011

Cour des Comptes, Plan stratégique de développement de la Cour des Comptes (2010-2014)

DCMP, Elaboration du plan stratégique de la Direction centrale des Marchés Publics, Rapport final, janvier 2012

FED, Evaluation de la mise en œuvre du Multi Donor Trust Fund (MDTF) mis en place pour soutenir les réformes budgétaires et financières, Rapport final, février 2010

PRECAREF, Rapport d'activités 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011

Ministère du Plan, GTZ, Diagnostic préliminaire de la situation de la Direction Générale du Plan (DGP), juin 2010

Sénégal, Bilan final du Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG) 2008-2011

Sénégal, Evaluation du Programme National de Développement local (PNDL), rapport final, novembre 2011

Sénégal, Rapport de la mise en œuvre du CAP SCAN, octobre 2009

Sénégal, Programme National de Bonne Gouvernance II, décembre 2008

Sénégal, *Union Européenne*, Unité de gestion du programme pour les composantes Gouvernance économique et Gouvernance judiciaire du Programme National de Bonne Gouvernance (PA PNBG), Rapport de fin d'exécution, mai 2010

Sénégal, Cadre de mesure de la performance de la Gestion des Finances Publiques, Rapport sur la seconde évaluation du système de la GFP, juin 2011

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

	Nom	Structures / Fonctions
1.	Soyebou Thiam	Spécialiste en finances publiques /PCBRF/MEF
2.	Mamadou Ndione	Economiste principal/ Banque Mondiale
3.	Mademba Ndiaye	Chargé de communication principal/Banque mondiale
4.	Philip English	Economiste en Chef / Banque mondiale
5.	Youssoupha Diop	Directeur Exécutif Adjoint /CNES
6.	Amacodou Diouf	Président CONGAD
7.	Mamadou Seck	Directeur du CONGAD
8.	Pape Ibrahima Beye	CNP
9.	Abdoulaye Kane	Forum civil
10.	Alioune Ba	Chargé de programme / CNP
11.	Alassane Mbengue	Directeur des Collectivités locales
12.	Mouhamadou Mbodji	Coordonnateur general du Forum Civil
13.	Khady Diagne	DREAT
14.	Momar Aly Ndiaye	DREAT
15.	Maguette Ndiaye Wade	DREAT
16.	El Foutiyou Ba	DREAT
17.	Waly Faye	DREAT
18.	Oumar Wade @uncdf.org	Chargé de programme / PNUD
19.	Nana Oumou Toure-Sy	Conseillère principale
20.	Cheikh Oumar Dia	Chargé de programme / UE
21.	Babacar Mbaye	Directeur Général du Plan
22.	chouaibou sonko	DGP
23.	Aliou Faye	Directeur du CEOD
24.	Aboubacary Sow	Coordonnateur du PRECAREF
25.	Souleymane DIALLO	Expert en politique de développement
26.	Babacar Ndir	Expert en politique de réduction de la pauvreté
27.	Mamadou Ndong	Economiste Principal/CEPOD
28.	Babacar Diamé	Président de la Commission Economie et Finances
29.	Abdou Bame Gueye	Président Cour des Comptes
30.	Mamadou Faye	Secrétaire général :Point focal de la Cour des Comptes
31.	Adama Mbaye	Directeur /DCMP / MEF
32.	El Hadji Yoro Ka	DCMP
33.	Baye Niassé Cissé	Sécretaire Général Adjoint/ Assemblée Nationale
34.	Mamadou Cissé	Chef Division Recherche /Secrétariat Général Assemblée Nationale (SGAN)
35.	Thiécoumba Diouf	Chef Division Documentation et Archives /SGAN
36.	Khoudia Diop	Directrice de la Communication /SGAN
37.	Mamadou Saïdou Aw	Directeur des services législatifs (SGAN)
38.	Ségal Fall	Chef de Division de l'Informatique (SGAN)
39.	Mbaye Chimère Ndiaye	Directeur de l'Observatoire Economique, CCIAD